

علم النفس التفاوضي

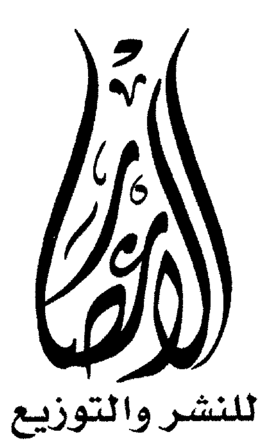
في مواقف الأزمة

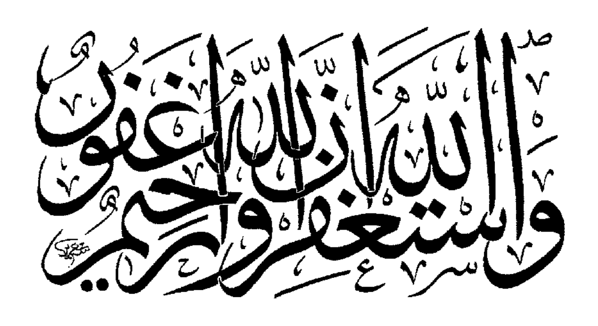
الأستاذ الدكتور
رياض نايل العاسمي
أستاذ العلاج النفسي
بجامعة دمشق - كلية التربية





للنشر والتوزيع


للنشر والتوزيع



علم النفس

التفاوضي

في مواقف الأزمة

علم النفس التفاوضي في مواقف الأزمة

تاليف
الأستاذ الدكتور
رياض نايل العاسمي
أستاذ العلاج النفسي
بجامعة دمشق -كلية التربية

الطبعة الأولى
2016م - 1437هـ



رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2014/10/4695)

158.5

العاسمي، رياض نايل

علم النفس التفاوضي في مواقف الأزمة / رياض نايل العاسمي.-

عمان: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2014

(   ) ص

ر.أ.: 2014/10/4695

الواصفات: /التفاوض//علم النفس/

- يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

الطبعة العربية الأولى

2016م-1437هـ



الأردن – عمان – وسط البلد – شارع الملك حسين – مجمع الفحيص التجاري

هاتف: 96264646208+ فاكس: 96264646470+

الأردن – عمان – مرج الحمام – شارع الكنيسة – مقابل كنيسة القدس

هاتف: 96265713906+ فاكس: 96265713907+

جوال: 797896091 – 00962

info@al-esar.com – www.al-esar.com

دار الاعصار العلمي

ISBN 978-9957-98-076-4 (ردمك)

الإهـــداء

إلى كل حكيم في هذا الزمان يسعى إلى نشر المحبة والإخاء لأولئك الذين يحملون في نفوسهم وعقولهم نزعات العداوة والبغضاء.

إلى القادرين على ضبط حياتهم، وتوجيه سلوكهم، واتخاذ قراراتهم، والتخطيط بوعي لزيادة المحبة والرفاه النفسي والخلقي لأبناء جنسهم.

إلى الذين يحملون بداخلهم بذور الخير لسعادة الآخرين، لأنهم ليسوا عبيداً للظروف البيئية، ولا رهائن للنزاعات والعدوانية، بل هم مسؤولون أمام أنفسهم وأمام الآخرين...

فطوبى، لأولئك الذين يحملون في نفوسهم وعقولهم معاناة الآخرين من أجل مساعدة لأولئك التائهون في طريق الحياة، لإضاءة بريق من الأمل والحب في نفوسهم.

أهدي هذا العمل المتواضع

المحتويات

الفصل الأول

التفاوض

مفهومه، أهميته، وعناصره

الفصل الثاني

الحوار وأهميته في العملية التفاوضية

الموضوع	الصفحة

الفصل الثالث
مبادئ وشروط التفاوض الفعّال

الفصل الرابع
استراتيجيات وآليات العملية التفاوضية

الفصل الخامس
سياسة العمل التفاوضي

الموضوع	الصفحة

الفصل السادس

آليات حل النزاع بين الطرفين المفاوضين

الفصل السابع

حل المشكلات واتخاذ القرار في الموقف التفاوضي

الموضوع	الصفحة

الفصل الثامن

التفاوض في مواجهة الأزمات التربوية الطارئة

الفصل التاسع

التفاوض في ظروف شديدة التعقيد

(نموذج احتجاز الرهائن)

الموضوع	الصفحة

مقدمة الكتاب

يأخذ علم النفس بشكل عام، وعلم النفس الإنساني بشكل خاص الجانب الإنساني (النفسي والعقلي والشخصي والثقافي) عند تحليل سياقات التفاوض بين المفاوضين سواء أكانوا أفراداً أم جماعات، كما يؤكد علم النفس المعرفي والأطباء النفسيين على فحص الأفكار والمعتقدات المتصلة بعواطفنا، وخبراتنا المزاجية والبدنية، والسلوكيات أثناء عملية التفاوض باعتبارها القاعدة والأساس لكل عملية تفاوض، ويقول هوارد رايفا Howard Raiffa في كتابه الفن وعلم التنفاوض (1882) في هذا السياق: إن عملية التفاوض هي عملية عقلية وسلوكية بالدرجة الأولى، لأنها تركز على الحكم في ظل عدم اليقين والاستدلال والتحيزات واتخاذ قرارات في ظروف صعبة. والفكرة المركزية هي أن تصورنا للحدث أو الخبرة التفاوضية قد تؤثر بقوة في الاستجابات الفسيولوجية والعاطفية والسلوكية للفرد، وهذه الاستجابات تجيب عن التساؤل التالي: كيف يفكر الناس، وكيف يشعرون، ويتصرفون تجاه الأفراد والجماعات الأخرى أثناء حالة الصراع مع بعضهم بعضاً.

وثمة حقيقة علمية مفادها أن التفاوض يبدأ بمنهج عقلي محدد؛ يسانده حوار ناجح شديد الدهاء، يتم بين طرفين أو أكثر حول مسائل يراد الاتفاق على حلها، أو قضايا غير محددة الأبعاد يراد تحديد أبعادها وتسويتها من خلال مشاركة فعالة لكل طرف من أطراف هذه القضايا، وتقدم من خلال هذا كله مبادرات إيجابية وسلبية ووجهات نظر ورغبة كل طرف في الوصول إلى مزايا أو حقوق لم تكن محددة أو واضحة من قبل، ويتوج هذا بتوقيع اتفاق أو معاهدة، أو عقد يتضمن نتائج العملية التفاوضية وإقرار وإذعان الأطراف الموقعة عليها بهذه النتائج.

ويتناول هذا الكتاب التفاعل بين الإدراك والعاطفة والمعرفة أثناء ممارسة التفاوض، وهذا التفاعل يتأثر دائماً بالإدراك والانفعال والمشاعر، والغاية من وراء ذلك هو إنشاء إطار نظري متكامل للبعد النفسي للمفاوضات على أساس: الجوانب

التحيزية التحفيزية والعاطفية والمعرفية. السلوكية التي تؤثر على عملية التفاوض وصنع القرار والمشكلات التي تحول دون تحقيق ذلك.

ويعد التدخل في الأزمات التفاوضية قضية مفصلية من القضايا النظرية والتاريخية التي عرضت حتى الآن، بشأن المفاوضات بين الأطراف على المستوى المحلي والإقليمي والدولي على حد سواء في تطبيقات علم النفس والعلاج النفسي، وخاصة منها الاستراتيجيات المعرفية، ونحن نقدم الآن تصوراً في نهاية الكتاب(الملاحق) يمكن أن يستفاد منه لقياس اتجاهات المفاوضين، ومدى قدرتهم على التفاوض الناجح وخصائص المفاوضين على المستوى الشخصي، اللفظي وغير اللفظي لتدريب المفاوضين في المستقبل على اعتبار أنه من المهم تعليم المفاوضين في الوقت الحالي أو في المستقبل مبادئ واستخدامات علم النفس والعلاج النفسي وتطبيقاته في مجال التفاوض بغرض زيادة قدراتهم في أقصر وقت ممكن، وبأقصى قدر من الفعالية التي يمكنهم من الحصول عليها.

وقد ازدهرت بحوث التفاوض على مدى العقدين الماضيين، وقد أدلى علماء النفس بدلوهم لتعميق فهمنا حول العمليات النفسية الأساسية في عملية التفاوض، مثل الإدراك، والعاطفة، والدافع؛ وعمليات الأدراك الاجتماعي، بما في ذلك الاتصالات، والطاقة، والنفوذ؛ وآثار سياق التفاوضي، مثل الفريق التفاوضي، والطرف الثالث، والتكنولوجيا. لذلك يقدم هذا الكتاب رؤية مبسطة لأثر العوامل النفسية في عملية التفاوض، وفي التعامل مع الأزمات التعليمية أو تلك الناجمة عن حدث إرهابي، مثل التفاوض في حالة احتجاز الرهائن، ولكنه يتضمن أيضاً معلومات مهمة في تدريب المفاوضين على كيفية إدارة الصراع في العملية التفاوضية. وبالتالي، فإن الهدف الأول من هذا الكتاب هو تقديم استعراض شامل للمعرفة الحالية حول التفاوض، القائمة على الأدلة البحثية الأساسية الخاصة بالعلوم النفسية والاجتماعية، والمراجعات النظرية والتجريبية في مجال التفاوض، وتحديداً الاتجاهات النظرية الحديثة في هذا المجال. أما الهدف الثاني من هذا الكتاب هو وضع نظرية التفاوض والبحوث في سياق ثقافي. فالمفاوضات تحدث في الغالب عبر وداخل السياقات الثقافية المختلفة، أي داخل

الحدود وخارجها، حيث يوسع من التفكير الحالي في التفاوض ليشمل وجهات النظر بين الثقافات، وبالتالي يبدأ في سد الفجوة بين ما نعرفه عن التفاوض وما نعرفه عن الثقافة.

لقد كان هدفنا في إعداد هذا الكتاب هو استعراض ما يصل إلى تاريخ المعرفة الحالية للمفاوضات، في مجال سمات شخصية المفاوضين وقدراتهم وأنماط تفكيرهم في مجال مهم من مجالات التفاعل الاجتماعية. كما يوفر معلومات مهمة حول التوجهات الجديدة التي يتم تشكيلها في مجالات التفاوض والبحث والثقافة، والتي تقدم مصدراً بحثياً للأفكار البحثية للطلاب والباحثين الذين يرغبون في دراسة التفاوض أو ثقافة التفاوض.

ويعدّ هذا الكتاب أيضاً مادة علمية مفيدة لمساعدة المفاوضين ومديري الصراع الذين يريدون الإدراك العميق لمعنى التفاوض بمفهومه ودلالاته النفسية كما أن يوضح أهمية تتوفر العوامل النفسية وخصائص المفاوض التي تلعب دوراً مهماً في عملية التفاوض.

لذلك، يتناول هذا الكتاب آليات عملية التفاوض من الناحية النفسية والعقلية والانفعالية،على اعتبار أن هذه المتغيرات ذات أهمية ودلالة كبيرة، وهي القوى المحركة لعملية التفاوض على المستوى الشعوري واللاشعوري، وعليها يقع نجاح أو فشل العملية التفاوضية برمتها.

لذلك، ركز المؤلف على مفهوم التفاوض من الناحية اللغوية والسياسية والاجتماعية والنفسية، ثم ذكر مجموعة من التعريفات من وجهات نظر سياسية واجتماعية ونفسية متباينة. كما تناول أهمية التفاوض في حياتنا اليومية عندما تعجز الحلول الأخرى في الوصول إلى اتفاق بين الأطراف المتنازعة أو المتصارعة، كذلك تناول الشروط والمبادئ التي تحكم هذه العملية والنظريات التي وضعت من أجل فهم آلية عمل المفاوضات وطبيعتها والأسس التي تقوم عليها، والاستراتيجيات

التي تتبناها للوصول إلى الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها فريق التفاوض. كما ركز الكتاب على مسألة الجانب الفني في المفاوضات على اعتبار أن علم التفاوض قائم على مبادئ علمية وخصائص فنية ونفسية يتمتع بها الشخص الذي يقوم بهذه المهمة. لذلك جاء التركيز في هذا الكتاب على الجوانب الانفعالية والعقلية والخصائص والسمات التي ينبغي أن تتوافر لدى الشخص المفاوض، والمشكلات الناجمة عن عدم توافر هذه الخصائص وأثرها السلبي على العملية التفاوضية.

ويتألف هذه الكتاب من تسعة فصول يتركز معظمها حول مفهوم التفاوض وآليات التفاوض ومغنى الحار وأهميته في عملية التفاوض واستراتيجيات التفاوض والخصائص النفسية للمفاوض الناجح، وآليات إدارة الأزمة التفاوضية من وجهة علم النفس، كما قدم الباحث مجموعة من الاختبارات والمقاييس التي تساعد المفاوض على تحديد سماته وقدراته التفاوضية.

ويأمل المؤلف أن يكون هذا الكتاب عوناً للقارئ والمثقف والطالب والمهتم بقضايا التفاوض في التعرف على الجوانب النفسية والاجتماعية للشخص المفاوض والتي يمكن أن تؤثر على عملية التفاوض، والتي يمكن أن تساعد على اتخاذ قرارات جريئة لإنهاء الصراع بين الطرفين المفاوضيين، والبدء بتكوين علاقات إيجابية بينهما قائمة على المشاركة والتعاضد بدلاً من التنافر والعدائية.

والله من وراء القصد

المؤلف

الفصل الأول

التفاوض

(مفهومه، أهميته، وعناصره)

الفصل الأول
التفاوض
(مفهومه، أهميته، وعناصره)

مقدمة:

عندما نسمع كلمة تفاوض يفكر معظمنا في مشهد سينمائي نموذجي، حيث يتم إبرام صفقات رفيعة المستوى بين رجال الأعمال، أو اتفاق سلام في الشرق الأوسط، أو زيادة في الرواتب لعمال النظافة، الجو متوتر، والمفاوضون في حالة صعبة، والرهانات عالية.

في الواقع نحن جميعاً نمارس التفاوض في حياتنا اليومية، علينا أن نتفاوض مع الأصدقاء، الزملاء، الأسرة أو الزبون. نتفاوض مع زوجاتنا حول المكان الذي نود الذهاب إليه لتناول العشاء، نتفاوض مع أطفالنا حول وقت النوم، ووقت مشاهدة التلفزيون، نتفاوض مع عملائنا حول رسوم العلاج. هذه الكلمات وغيرها قد نستخدمها بدلاً من التفاوض، لأن أي أسلوب تفاوضي يمكن الحكم عليه من خلال ثلاثة معايير: يجب أن ينتج اتفاقاً بين طرفين، يجب أن يكون فعالاً، ينبغي تحسين أوضاعنا أو على الأقل لا يضر بالعلاقة بين الطرفين.

وفي الغالب الأعم، يشير التفاوض إلى الجهد الذي يقوم به طرفين أو مجموعة من أطراف متصارعة لحل الخلاف بينهما عن طريق التفاوض وليس عن طريق إجراء آخر، مثل النزاعات المسلحة. فنحن في حياتنا اليومية على سبيل المثال، نتفاوض بشكل أو بآخر مع الآخرين القريبين منا (الأولاد، الزوجة، الأسرة الممتدة) أو البعدين (أبناء الحي، والتجار، والمستثمرين، الذين نتشارك معهم في الاهتمامات والمصالح والاحتياجات. وقد تأخذ المفاوضات الشكل المباشر في التعامل معهم لحل المسألة العالقة بيننا، والتي أدت إلى وجود الخلاف باعتباره البديل الأفضل.

وإذا نظر المرء نظرة فاحصة إلى التفاوض باعتباره - في المقام الأول - علاقة بين طرفين أو مجموعة أطراف يتفاوضون بقصد للوصول إلى اتفاق بشأن مسألة معينة، وكل فريق له مصالح متناقضة مع مصالح الفريق الآخر، ولكن تجمعهما الرغبة المشتركة للوصول إلى اتفاق ينهي هذا الخلاف بالطرق السلمية.

وقد يزعم البعض أن المفاوضات فكرة قديمة، ترجع جذورها إلى التاريخ الذي عرف فيه الإنسان الالتقاء مع بني جنسه في الأسواق، والمجالس وغيرها من المواقف التي تستدعي التفاوض حول مسألة ما مختلف عليها، حيث تجري المساومات والأخذ والعطاء والرفض والقبول حول الحصول على بعض النتائج الإيجابية لكل طرف تفاوضي، حيث يلتقي الطرفان في النهاية على كلمة سواء، وتتم عملية إنهاء الصراع أو الاحتدام بين الطرفين المتنازعين. وتلك المساومات والحوارات هي نوع من المفاوضة التي تمهد لتلاقي الإرادات وترتيب الأثر المنشود.

ويتضمن تحقيق الهدف بعض القيود النفسية الأساسية التي تستلزم إرشادات أثناء عملية التفاوض، وتفترض هذه القيود والمبادئ التوجيهية التي تعدّ من أساسيات التفاوض، كالمكان الآمن، والاستعداد والصدق، وتقاسم المصالح المتضاربة...إلخ.

وعندما تفشل المفاوضات، فيمكن أن يعزى ذلك بصفة عامة إلى قضايا رئيسية عدة، ولكن الخطأ الشائع عند معظم المفاوضين قد يكونوا متورطين انفعالياً أثناء عملية التفاوض، مثل أخذ الموقف بانفعال ومعالجة الجزئية الأخرى كما لو كان الطرف الآخر هو العدو. لذلك فإن أفضل المفاوضين هم الذين يسعون جاهدين إلى للوصول إلى نتيجة ترضي الطرفين، وبالتالي تجنب اتخاذ قرار لا يثمر عن شيء من علمية التفاوض، وهم قادرون أيضاً التحكم بانفعالاتهم والتركيز على الجانب الذي يمكن أن يحققه كل طرف. والمفاوضات الناجحة التي تشعر بأن كل طرف قد حقق نتيجة مرضيّة من هذه العملية، لأن منهج المفاوضات قائم على عقلية الوفرة لا عقلية الندرة، وهذا يعني أن كل من الطرفين يملكان رؤية لتوفر الفرص في مقابل ندرة الفرص أمامهم، ومع هذا فكلاهما يسعى إلى الاقتراب من الطاولة مع رغبة جادة لتلبية

أفضل الاحتياجات الممكنة، وعدم رؤية الحل من خلال التنافس على القليل جداً من الفوائد. لذلك، فالتفاوض الناجح يبدأ مع هذا الموقف القائم على الفهم بأن على الطرفين المفاوضين يجب أن يحصلا على فوائد من هذه العملية.

ومن هذا، نجد أن روح التفاوض يعتمد على آليات وأساليب وقدرات نفسية عند من يقوم بهذه العملية، سواء أكانت تجارية أم سياسية أو اجتماعية...إلخ. كما يعتمد على خبرات وأفكار مستقاة من علوم أخرى، كالقانون، وعلم الاقتصاد، وعلم السياسة وعلم الإدارة، وعلم النفس، وعلم الاجتماع. ومن هذه الزاوية نظر العديد من العلماء في هذا المجال إلى أن عملية التفاوض باعتبارها عملية تواصلية على المستوى النفسي في المقام الأول، ولكونها أيضاً تحتاج إلى قدرات نفسية عالية، كالتذكر والتركيز والاستقراء والاستنتاج والحكم والتحمل والاتزان الانفعالي عند من يقومون بها.

وإذا أردنا أن نعرِّف علم النفس باعتباره القاعدة العريضة والصلبة لكل تفاوض بين الطرفين المتصارين: إنه العلم الذي يدرس السلوك البشري أياً كان هذا السلوك، دراسة علمية دقيقة بهدف التعرف إلى العوامل التي تحكم هذا السلوك والمبادئ والقوانين التي تساعد في إظهاره بهذا الشكل دون غيره، وذلك من أجل ضبطه، والتنبؤ به مستقبلاً. أي أن علم النفس يهدف إلى المعرفة والتحكم والتنبؤ. ومن هنا، فإن علم النفس يحاول أن يفهم آلية عمل السلوك التفاوضي بين الأطراف المتنازعة بهدف التحكم بعناصر العملية والمتغيرات الأخرى الدخيلة إلى الموقف التفاوضي والتنبؤ بالنتائج المحتملة التي يمكن أن يتوصل إليها نتيجة لمدخلات عملية التفاوض. كما أن هذه العملية باعتبارها عملية ديناميية تتضمن تواصل مباشر بين الأطراف المفاوضة على المستوى اللفظي وغير اللفظي. وعلى هذا الأساس نستطيع أن نتصور بناء على دينامية العملية التواصلية عدم إمكانية إرجاع هذه العملية إلى الوراء، لأنها في الغالب تنحو باتجاه تقدمي من حالة إلى أخرى ومن مسألة إلى أخرى. فالمقولة التي تقول: " إنه من المحال أن يسبح الشخص في مياه النهر مرتين"، قد تكون مناسبة في هذا السياق. فطبيعة التفاعل النفسي بين المفاوضين مهمة جداً، لأنه يجعل كل شخص يكيِّف نفسه، ويشكِّل سلوكه على أساس توقعه لردود فعل الطرف الآخر بناء على خبرته

الذاتية وتصرفاته في مواقف أخرى شبيهة بالموقف التفاوضي، إضافة إلى الخصائص النفسية والعقلية والانفعالية للمفاوض أو فريق التفاوض، من حيث: القدرة على تقديم الحجج والأفكار وعرضها والمناورة بها أثناء عملية التفاوض بمراحلها المختلفة، والقدرة على توليد الأفكار، والاستفادة من الوقت في الحصول على مكاسب من الطرف الآخر في ضوء الأهداف التي يسعى فريق التفاوض إلى تحقيقها بغض النظر عن موقف الطرف الآخر.

من هنا يمكن القول: إن عملية التفاوض عملية معقدة، لأنها تتضمن العديد من القدرات والسمات النفسية للشخص المفاوض، وذلك لكثرة المتغيرات المتحولة أو المتدخلة الناجمة عن الموقف التفاوضي، أو المتحولات المتدخلة الوافدة إلى الموقف التفاوضي من جهات لها علاقة بأحد أطراف التفاوض. فالتفاوض هو عملية النقاش المتبادل وتسوية البنود الخاصة باتفاق ما، وهو عملية تبادلية بين طرفين لكل منهما احتياجات مختلفة. أي أن التفاوض هي عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يناقشون فيها البدائل المختلفة للتوصل لحلول مقبولة أو لبلوغ أهداف مرضية لهم، والتي يحدد فيها كلا الطرفين احتياجاتهم المُدركة ويستطيعا معاً الوصول إليها.

إن التفاوض هو عرض دائم الحضور في حياتنا، في كل بيوتنا، وأماكن عملنا، عندما يجري الحديث بين أب وابنه عن سبيل تحسين علامة الرياضيات، فإنما هم يمارسون التفاوض، وينطبق الوصف ذاته على الزوجين عندما يتفقان على توزيع المهام في المنزل، ومن سيتسوق الحاجيات في عطلة نهاية الأسبوع. وفي مكان العمل تحتل المفاوضات الموقع الغالب على غيره. فنحن نعيش اليوم عصر التفاوض، فأغلب أنشطة حياتنا وما ينجم عنها من خلافات في حاجة إلى التفاوض لكي نتمكن من تحقيق أهدافنا ومصالحنا المتناقضة دائماً. وفي الواقع، فنحن نلجأ إلى التفاوض في كل يوم لكي نجد حلولاً مقبولة ومعقولة لمشكلاتنا الخلافية المشتركة. فكلمة مفاوضات تعني بالأصل اللاتيني Negotiatesأي"الاستمرار في العمل".

وبناء على ما سبق، فإننا لا نتوقع الحصول على نموذج مثالي يمكن الاعتماد عليه أو الاسترشاد به في أي موقف تفاوضي، وذلك لأنه يتوقف في الغالب على متغيرات متعددة ومقلبة في الوقت نفسه، مثل: موضوع التفاوض والهدف منه، والسمات النفسية والشخصية والعقلية للمفاوضين، واستعدادهم للتفاوض، والظروف المحيطة بالعلمية التفاوضية، إضافة إلى المكان والزمان والظروف المحيطة بالموقف التفاوضي. وفي ضوء ذلك يمكن أن نطلق على عملية التفاوض بأنها:

أولاً: عملية علمية قائمة بذاتها، أي لها خصوصيتها وتفردها، وإن تشابهت من حيث الشكل مع موقف تفاوضي آخر، وتقوم وفقاً لقوانين ومبادئ وأسس ونظريات متفق عليه.

وثانياً: تعدّ عملية التفاوض عملية فنية، لأنها تعتمد على سمات المفاوض النفسية والعقلية والاجتماعية، وحنكته وقدرته على المبادرة والحصول على المكاسب في الوقت المناسب.

لذلك، فإن حقيقة التفاوض تبدأ بمنهج عقلي محدد يسانده حوار راشد شديد الدهاء، ويتم بين طرفين أو أكثر حول مسائل يراد الاتفاق على حلها، أو قضايا غير محددة الأبعاد يراد تحديد أبعادها وتسويتها من خلال مشاركة فعالة لكل طرف من أطراف هذه القضايا، وتقدّم من خلال هذا كله مبادرات إيجابية وسلبية، ووجهات نظر، ورغبة كل طرف للوصول إلى مزايا أو حقوق لم تكن محددة أو واضحة من قبل ويتوج هذا توقيع اتفاق أو معاهدة، أو قد يتضمن نتائج العملية التفاوضية وإقرار وإذعان الأطراف الموقعة عليها بهذه النتائج.

ويُعدُ الاتجاه المعرفي في تفسير السلوك الإنساني من أهم الاتجاهات السائدة، وذلك لدراسته للعديد من أسس الأداء العقلي. وقد شملت تطبيقات علم النفس المعرفي الحديث الكثير من الموضوعات الأساسية، والتي تمثل الاتجاهات المعاصرة في علم النفس بوجه عام، وعلاقته بالعلوم الأخرى بشكل خاص. ومن هذه الموضوعات: التدرب

على مهارة اتخاذ القرار، وتطوير مهارة حل المشكلات، ومراقبة الذات، ومهارة التعلم، والبناء المعرفي المتكامل.

ويُعدُ علم النفس المعرفي أحد فروع علم النفس المهمة، لأن المشكلات المعرفية في حياة الإنسان، كانت ومازالت محور اهتمام المفكرين القدامى، والباحثين المختصين في دراسة وفهم سلوك الإنسان. ولقد استفاد علم النفس المعرفي في بعض موضوعاته من إسهام العلوم الحديثة، مثل نظرية المعلومات والعلوم الإحصائية. وتعتبر الأساليب المعرفية بمثابة أسس يعتمد عليها في دراسة الفروق الفردية وفي أساليب التعامل مع المواقف الخارجية بكل ما فيها من موضوعات، سواء كانت تربوية أم مهنية أم شخصية.

وهناك ثلاث خصائص للأساليب المعرفية، هي:

- تشير للفروق الفردية في الإدراك والتذكر والتفكير وحل المشكلات ومعالجة المعلومات.
- تشير إلى الفروق الفردية في البنى المعرفية.
- تشير إلى الفروق الفردية في تمثل تفضيلات الفرد المعرفية.

وقد تم تحديد أكثر الأساليب المعرفية استخداماً وبخاصة في مجال حل المشكلات واتخاذ القرارات كما يلي: الاعتماد مقابل الاستقلال عن المجال الإدراكي، والتبسيط المعرفي قابل التعقيد المعرفي، والمخاطرة مقابل الحذر، والاندفاع مقابل التأمل، والتسوية مقابل الإبراز، وتحمل الغموض مقابل الفحص، والانطلاق مقابل التعقيد، والضبط المرن مقابل الضبط المقيد (رزق الله، 2002، 42).

إن المفاوض الناجح هو الشخص الذي يجيد عملية تكوين الانطباع عن الطرف الآخر للتفاوض، وإلى الكيفية التي يمكن أن يؤثر فيها على الآخرين، لأن كثير من علماء النفس يعدون التفاوض شكلاً من أشكال التأثير والنفوذ، أي أنه مرادف للنفوذ كما عليه أن يلتزم بمسارات التفكير المنطقية المدعمة بالحجج بدرجة يستطيع من خلالها انتزاع الفائدة والمنفعة من الطرف الآخر

(Lerner & Tetlock, 2003)، واقترح كيلمان (1958) أن هناك ثلاثة أساليب الأولية النفوذ: العقوبات، سحر الشخصية، والمصداقية. في السنوات التي تلت ذلك، التصنيفات كما اقترح كبنس (Kipins ؛ 1980) سبعة تكتيكات للتأثير: السبب التحالف الحظوة Coalition ، الصرف أو التغير exchange، وتأكيد الذات، السلطة الأعلى، والعقوبات.

وفي ضوء ذلك، يتناول هذا الفصل مفهوم التفاوض وأهميته من الناحية النفسية والعقلية والانفعالية، والاجتماعية والقانونية على اعتبار أن هذه المتغيرات ذات أهمية ودلالة كبيرة، وهي القوى المحركة لعملية التفاوض على المستوى الشعوري واللاشعوري، والتي يقع عليها نجاح أو فشل العملية التفاوضية برمتها.

مفهوم وتعريف التفاوض Concept . Negotiation:

إن حاجة البشرية إلى التفاوض قديم منذ الأزل، وذلك منذ أن خلق الله آدم واستعمره في الأرض، وقصة هابيل وقابيل أبناء آدم معروفة للقاصي والداني بأنها أول حالة صراع أو بداية تفاوض بين طرفين متصارعين، والتي انتهت باستراتيجية القسوة والقتل. وهذه الحاجة لن تنتهي أو تنتفي بل تزداد هذه الأهمية كلما نمت العلاقات بين الأفراد والشعوب والدول وتشعبت سواء على المستوي الاقتصادي أم الاجتماعي أو السياسي. والتفاوض ليس جلوس بعض الساسة ورجال الأعمال حول موضوعات خلافية للمناقشة والوصول للحلول المرضية لجميع الأطراف، ولكن هو عملية متكاملة وشاملة لجوانب النشاط الإنساني، وفي كل الاتجاهات تستخدم فيها الأساليب والأدوات المتنوعة لتحقيق النجاح حول موضوع الخلاف بحيث يفضي هذا التفاوض الي أجواء صحية وسليمة على جميع المستويات.

ولقد نشأ علم التفاوض عبر التاريخ وأوردته النصوص التاريخية المختلفة، وتاريخنا العربي والإسلامي زاخر بالشواهد القصصية والأدلة القرآنية حول هذا جانب كثيرة. فالتفاوض كأداة للحوار جوهر الرسالة الإسلامية والأسلوب القرآني خير

دليل على ذلك، كأفضل أسلوب للإقناع، قال تعالى: " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن "، ويقول تعالى : "لا إكراه في الدين". وهذا من شأنه ان يؤدي إلى نشوء مواقف حوارية تفاوضية حقيقياً يؤدي بدوره إلى تبلور مفهوم التسامح مع الاخر.

والتفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر، واستخدام أساليب الإقناع كافة للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير. (الهزايمة وعلي، 2011)

وتحدث العلماء في مجال علم النفس والاجتماع والإدارة والاقتصاد واللغة والسياسة عن التفاوض كمفهوم من المفاهيم الدارجّة على ألسنة عامة الناس، وكل منهم تناول هذا المفهوم من خلال إطاره المرجعي العلمي سواء أكان نفسياً أم اجتماعياً أم سياسياً، أم قانونياً أم دبلوماسياً، كذلك تعدّدت وتباينت النظرة إلى تحديده وتعريفه؛ فمنهم من نظر إلى عملية التفاوض من حيث الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وبعضهم حددها بالخطوات والإجراءات التي تتضمنها، وآخرون ركزوا على الوسائل والأدوات المستخدمة فيها، على اعتبار أن كل منهم ينظر من زاوية معينة، لذلك، فإن المحصلة النهائية للتعريف لا تكون وافية وشاملة للأسباب السابقة ذكرها. لكن الكثير من العاملين الذين يقومون بعملية التفاوض لا يدركون مدلولها ومفهومها وطبيعتها والعوامل التي تساهم في نجاحها بشكل علمي دقيق، وتساعدهم كذلك في تحديد الاتجاه الصحيح لأنشطة عملية التفاوض في الممارسة العملية. وأهم مفاهيم وتعريفات التفاوض مايلي:

المفهوم اللغوي:

يعني التفاوض في اللغة (فوض) إليه الأمر تفويضاً ورده إليه، وقوّم فوضى بمعنى" سكرى" أو "متساوون ولا رئيس لهم"، وأيضاً تفاوض الشريكان في المال: اشتركا فيه، وفاوضه في أمره، أي جاراه. وتفاوض في الأمر، أي فاوض بعضهم بعضاً (مختار الصحاح).

ويعرف القاموس الأمريكي Hentage التفاوض بأنه" التشاور مع الآخر من أجل الوصول إلى اتفاق أو التوصل إلى اتفاق". كما يشير قاموس أكسفوردOxford ان التفاوض هو مناقشة بهدف الوصول إلى اتفاق، أو عملية الحصول على أفضل الشروط بمجرد أن يبدأ الجانب الآخر بالاهتمام بهذا الموضوع.

المفهوم الاصطلاحي:

غالباً ما نشارك في حياتنا اليومية في مواقف عديدة نقوم خلالها بمفاوضات مع الآخرين، ولكننا نادراً ما نسمي مثل هذه المحادثات مفاوضات، وبالتالي لا نعّي بشكل كامل أننا نفاوض. إننا نفعل ذلك عندما تتناقض مصالحنا مع الآخرين، حيث نرغب بإحراز ما يناسب مصالحنا، وذلك في المواقف التي تنطوي على ما يعرقل حصولنا على تحقيق مصالحنا. لذلك، فالتفاوض حسب رأي "أوري وفيشر" Ury & Fisher بأنه أسلوب مميز في الحوار يهدف إلى الوصول إلى اتفاق في موقف يرتبط فيه طرفان ببعض المصالح التي منها ما هو مشترك، ومنها ما هو متعارض" (بركان، 1993، 123). كما يرى ماك كورماك McCormack التفاوض عبارة عن وسيلة لتحقيق أهداف شخص ما في كل علاقة مع الآخرين بغض النظر عن الظروف.

لذلك يمكن القول: إن التفاوض Negotiation بالمعنى العام هو أسلوب في حل الصراعات يقوم على أخذ مصالح كل أطراف الصراع في الاعتبار، وليس التفاوض هو الصراع أو العراك الذي يهدف فيما يهدف إليه إلى الانتصار على الخصم دون الأخذ

بالاعتبار مصالح وحاجات الطرف الآخر، ولو تحقق هذا الأمر فإنه لا يطول، ثم ترجح الكفة لدى الطرف الآخر، وعندئذ يتجدد الصراع مرة أخرى.

المعنى الأخلاقي:

إن المفاوضات إزاء السلوك الأخلاقي بحاجة إلى مجموعة من الخصائص السلوكية التي ينبغي أن يتمتع بها المفاوض الأخلاقي، وهي كما يلي:

أ. التمييز بين المفيد والضار:

فكلما كان المفاوض أكثر قدرة على برهنة أن السلوك الأخلاقي المتسم بالفضيلة هو في الوقت نفسه سلوك مفيد لحاضر المفاوض ومستقبله، فإنه يكون أكثر قدرة على التأثير مع الطرف الآخر يتفاوض معهم، ولكن يجب أن يستمع وينصت جيداً إلى حجج الطرف الآخر، وأن يناقشها بهدوء وروية وأمانة.

ب. التمييز بين الأنانية والانتماء:

فعندما يكون المفاوض أكثر قدرة على تبيان الفرق بين السلوك الأناني والسلوك المنتمي، وأن الشر مرتبط بالأنانية، وأن الخير مرتبط بالانتماء فإنه يكون أكثر قدرة على النجاح في مفاوضاته من الناحية الأخلاقية.

ج. التمييز بين الانغلاق الذاتي والتمسك بالقيم الأخلاقية:

فإذا استطاع المفاوض أن يبرهن على أن هناك فرقاً جوهريا بين الانغلاق الذاتي (التصلب وعدم المرونة) وعدم تطوير الشخصية من جهة وبين التمسك بالقيم الأخلاقية من جهة أخرى، فإنه يكون قد مهد الطريق لتقويض النزعة الانغلاقية الذاتية (الدجماتية) وتأكيد روح التمسك بالقيم الأخلاقية (اسعد، 1997: 12 – 13).

المفهوم القانوني:

تلعب المفاوضات دوراً وقائياً مهماً في إبرام عقد ارتضاه أطرافه، وسينفذ كل منهم التزاماته بطريقة سليمة، وسيجنبهم الدخول في الصراعات والدخول إلى ساحات القضاء والتحكيم.

وقد ذهب أصحاب القانون (سلامة، 2008، 61) إلى تعريف التفاوض أو المفاوضة، بأنها عملية تُطرح فيها مقترحات أو مشروعات صريحة لغرض التوصل إلى اتفاق متبادل أو مقايضة أو على أساس تحقيق المصلحة المشتركة عندما توجد المصالح التفاوضية المشتركة". ويعرّف الحسن(1993، 11) التفاوض بأنه: " التحاور والمناقشة للوصول إلى اتفاق مشترك بين الطرفين للحصول على حل متفق عليه للحفاظ على مصالح الأطراف المتفاوضة، وحل ما بينها من مشكلات أو تقريب وجهات نظرها بأسلوب حضاري".

المعنى الإداري:

يعدّ التفاوض من المجالات المهمة التي ترتبط بأعمال وأنشطة الإدارة، ولا يقتصر على التفاوض بين الإدارة والمرؤوسين أو بين الإدارة والعمال فقط، بل يمتد ليشمل التفاوض مع العميل أو الزبون في السوق، ومع الموردين والمنافسين. وتحدث العديد من المؤلفين والباحثين عن التفاوض الإداري، وذلك لما له أهمية في العلاقات القائمة من المديرين والمرؤوسين وبين الإدارة والإدارات الأخرى التي تتشابك مصالحها معها.

المعنى السياسي:

هي اتصالات مباشرة يجريها طرفان أو أكثر حول قضية معينة أو نزاع ما. وقد تتضمن بعض المحادثات التعرف على وجهات النظر، وحواراً يتم أثناءه تبادل الرأي، ولكنها تدور في جوهرها حول المساومات التي تتعلق بالتسوية، والتي تتم بين ممثلين عن

الأطـراف السياسـية المعنيـة بعمليـة التفـاوض كحـزبين أو دولـتين أو أكثـر، ويتحـدد مستواهم بحسب طبيعة الخلاف وأهميته (زهرة، 2001: 141).

ويعـرّف محمـد (1986) التفـاوض مـن الناحيـة السياسـية بأنـه " مـنح الآخـر الصلاحية ليقوم مقام صاحب الحق الأصيل بالتصرف في حدود التفويض الممنوح له، ويتضمن ذلـك أيضاً الإجراءات الخاصـة بصـحة انعقـاد المعاهـدات وتحريرهـا وتوقيعهـا بواسطة المفاوض (الزهراني، 1993: 64).

ويبدو من هذا، أن عملية التفـاوض مـن الناحيـة السياسـية هـي: "المباحثات الـتي تـتم بـين طـرفين أو أكثـر، ينظـر كـل منهمـا للآخـر علـى أنـه مـتحكم في مصـادر قـوة وسيطرة الآخر في جانب من الجوانـب المتنـازع عليـه، كـالأرض، أو الطاقـة، السيادة...إلخ، ويهـدفان إلى بلـوغ حـد الاتفـاق علـى تغـيير الأوضـاع". كمـا أنهـا عمليـة ديناميـة بالغـة الدقـة والحساسـية تـتم بـين طـرفين يتعاونـان علـى إيجـاد حلـول مرضـية لمـا بينهمـا مـن مشـكلات خلافيـة أو صـراع وتنـاقض علـى تحقيـق الاحتياجـات والاهتمامـات والمصـالح والأهداف.

المعنى الاجتماعي:

يـرى علمـاء الاجتمـاع أن التفـاوض عبـارة عـن: "عمليـة يلجـأ إليهـا المتنـازعون وذلـك من خـلال تقريـب وجهـات نظـرهم المختلفـة علـى أسـاس تنـازل كـل مـن الطـرفين المتنازعين عن بعض ما يصارعون من أجلـه، سـواء كـان موضـوع الصـراع ماديـاً أو معنويـاً، ويبرز خلال هذه العملية (كل أو لا شيء) لتحل محله الرغبـة في التنـازل والتسـامح عـن بعض الأمور لكسب أمور أخرى. وبـالرغم ممـا يشـعر بـه كـل مـن الطـرفين المتنـازعين مـن عدم الرضا، إلا أن كلا منهما يُمني نفسه بخسارة الآخر لشيء مما كان يتمسك به.

وجـاء في الموسـوعة الدوليـة للعلـوم الاجتماعيـة أن المفاوضـات هـي شـكل مـن أشـكال التفاعـل، تحـاول الحكومـات أو الأفـراد أو المنظمـات إدارة بعـض مصـالحهم

المتصارعة، أو هو عملية صريحة تتعلق بمشروعات أو مقترحات مضادة (Ikle,1964,3).

ويعرِّف قاموس الخدمة الاجتماعية التفاوض: بأنه عملية يمكن من خلالها إحضار الناس الذين يتنازعون حول بعض القضايا والعمل على التوفيق بينهم، لكي يتصل بعضهم ببعض ويتحدثوا بوضوح وحرية، ومن خلال ذلك يصلّون إلى اتفاق ودي مقبول ومتفق عليه ومتبادل بين الطرفين (لطفي، 1977: 145).

المعنى النفسي:

إن الهدف الوحيد الأكثر أهمية في أي اتفاق عن طريق التفاوض هو ضمان شعور كل طرف من أطراف التفاوض، أنه فاز بشكل نسبي في تحقيق الأهداف التفاوضية الأولوية، وهذا يتطلب من المفاوضين سمات شخصية وفكرية وانفعالية حتى يستطيعوا الوصول إلى الأهداف المنشودة. وقد ركّز علماء نفس السلوك والنظرية والمعرفية والعقلانية على الجوانب النفسية وأهميتها في عملية التفاوض، على اعتبار أن عملية التفاوض هي عملية اجتماعية نفسية وعقلية قائمة على التفاعل المتبادل بين الطرفين المتصارعين بهدف الوصول إلى أهداف ترضي الطرفين وتحقق مصالحهما المشتركة.

وقد قدّم علماء النفس مجموعة من التعرّيفات حول التفاوض، والتي تعكس الأرضية النظرية النفسية(الاجتماعية، المعرفية، السلوكية، والعقلانية) التي ينطلق منها أصحابها في تعريف التفاوض، وأهم هذه التعريفات مايلي:

يعرِّف كينيدي (kennedy,1987) التفاوض بأنه "عبارة عن عملية خاصة بحل الصراع والخلاف بين طرفين أو أكثر، والذي يقوم الطرفان بتعديل طلباتهم وذلك بهدف التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما" (إدريس، 1998: 25).

بينما يشير "كينيدي" kennedy في مكان آخر من كتابه" معنى التفاوض" Managing Negotiation أن التفاوض لا يمكن ان يكون دائماً أو في جميع الحالات لحل الصراعات بالتفاوض. ففي الحالات التي يصعب فيها استخدام التفاوض لحل الصراع لا بد أن تلجأ الأطراف إلى أساليب أخرى. والأطراف أمامها أيضاً البدائل الممكنة بالاتفاق على عدم الاتفاق أو الاتفاق.

وينظر "العفيفي" (1986) إلى التفاوض بأنه عملية نفسية اجتماعية ومنطقية تعتمد على التفاعل والتأثير النفسي والإقناع من خلال حوار وتبادل وجهات النظر الهامة بين طرفين أو أكثر لديهما اختلاف وتباين في الآراء والأهداف التي يسعى كل منهما لتحقيقها، والتي تتعلق بقضية او خلاف أو نزاع أو صفقة او مسألة معينة ترتبط مصالحهما بها، وذلك بهدف التوصل إلى حل أو اتفاق مقبول ومرضي لجميع الأطراف.

كما يعرّف التفاوض بأنه النشاط الذي يتضمن مشاركة طرفين أو أكثر (أفراد، مجموعات، وفود)، في إطار السعي لإيجاد حل مرضي غير عنيف لقضية تهم الطرفين مع الأخذ بعين الاعتبار واقع كل منهما.

بينما يعرّف "بول" (Pool,2003) التفاوض بالاستناد على الميزات التي يتحلى بها المفاوض، حيث جعل منها جوهر العملية التفاوضية. ويقول في هذا الشأن: إن المفاوض الجيد هو ذاك الذي يمتلك سرعة البديهة، لكن مع ذلك فهو يتميز بصبر غير محدود، يعرف كيف يكون متواضعاً وحازماً في آن واحد، ويعرف كيف يراوغ دون أن يكون كاذب، ويعرف كيف يجعل الشركاء يأتمنون به دون يبادلهم الشيء ذاته."

وقد قدّم "حبيب" Habeeb تعريفاً للتفاوض، بأنه: " عملية تقتضي بذل مجهودات من قبل الفاعلين بغرض الحصول على نتيجة جيدة ومقبولة لهم. انطلاقاً من مواقف أولية متعارضة، ويعود الفضل في التوصل لأية صيغة اتفاقية إلى استخدام

القوة طالما أن تغيير أحد الأطراف أو كليهما لموقفه خلال التفاوض إنما يعود إلى سلوكيات الطرف الآخر."

نلاحظ مما سبق أن التفاوض عملية ديناميية اجتماعية/ نفسية، تعتمد على مهارات فنية وسلوكية، لا يؤسس النجاح فيها على إتباع طرق التفاوض لأساليب وفنون التفاوض، بل نجاحها مرتبط بمهارة التفاوض؛ فليس مكاسب طرفي التفاوض متعادلة أو متوازنة في جميع أحول التفاوض. إذ قد تأتي نتائجها بمكاسب أكبر نسبياً لطرف على حساب الطرف الآخر، ويرجع ذلك إلى ما يملكه المفاوض من مهارات تحقق له نجاحاً أكبر من نجاح شريكه في التفاوض.

ويمكن أن يتمثل الصراع في نوعين ضمن إطار التفاوض، هما:

أ. الصراع في الاهتمامات: ويحدث هذا عندما تكون شروط القيام بنشاط أعمال معينة لم تستقر بعد، أو تم وضعها من قبل، أويتم التفاوض عليها كتفاوض العمال مع أرباب العمل حول زيادة أجورهم.

ب. الصراع في الحقوق: ويحدث هذا النوع عندما يكون هناك اتفاق أو عقد بالفعل بين الطرفين، ولكن يوجد تباين في تفسيره، كأن لم يلتزم أحد الطرفين ببنود العقد.

ويرى "الشبلي" (2005) ان التفاوض هو موقف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب وجهات النظر لدى المفاوضين باستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة بإجبار الآخر بالقيام بعمل معين في إطار علاقة تربط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو غيرهم (الخضيري، 1993: 5).

من هنا نرى أن للعملية التفاوضية عدة مفاهيم كما بيّنتها التعريفات السابقة والتي يمكن حصرها في الآتي:

- حوار ومناقشة بين طرفين من أطراف النزاع حول موضوع محدّد (سياسي، اجتماعي، اقتصادي...) بهدف الوصول إلى اتفاق.
- إضفاء صفة رسمية لمناقشة مسألة ما بين طرفين.

- عملية من عمليات الحوار والتفاعل بين الطرفين المفاوضين قبل الوصول إلى اتفاق، وذلك بالالتقاء الشخصي في موعد ومكان متفق عليه، والدخول في مناقشات ومساومات وتبادل المقترحات والأفكار حول المشكلة المروحة على طاولة التفاوض.
- أسلوب يديره الخبراء في مجال من مجالات الحياة للوصول إلى اتفاق مع الطرف الآخر.
- نستخدمه لتلبية احتياجاتنا عندما يقوم شخص ما بالسيطرة على أشياء كما نسعى نحن للحصول عليها.
- عملية تلبية الرغابات الخاصة عن طريق التخلي عن شيء لدى طرف مقابل شيء آخر نريده.
- التفاوض صراع، وأحياناً يتم التفاوض لتجنب الصراع.
- عملية تبادل الآراء سعياً إلى حل مشكلة ما حلاً مقبولاً.
- إرغام الطرف الآخر التنازل عن بعض الميزات التي يملكها.
- القصد منها الوصول إلى اتفاق وحل المشكلة المطروحة ترضي الطرفين.
- الالتزام بتنفيذ هذا الاتفاق قانونياً أو سياسياً أو اجتماعياً للمدة الزمنية المتفق عليها، وقد يكون طويل الأجل إذا لم تعيّقه بعض العقبات في تنفيذه.

تعريف فريق التفاوض Negotiation Team:

يتكون فريق التفاوض عادة بين ثلاثة مفاوضين أو أكثر من كل فريق تفاوضي، وذلك تبعاً لطبيعة المسألة التفاوضية وظروفها وأهميتها بالنسبة لكل طرف. والهدف من هذا الفريق هو التفاوض من أجل حل الأزمة القائمة بين الطرفين بشكل يحقق لكل طرف بعض المكاسب الخاصة، وذلك باستخدام استرتيجيات التفاوض القائمة على الأسس العلمية والسياسية، مع الأخذ باعتبار مصلحة الجهة التي يفاوض عنها وأهدافها (Hancerli,2005).

القضية التفاوضية Issue:

وهو الموضوع أو المسألة التي تجوى التفاوض عليها، فقد تكون القضية حول السعر الأساسي للسلعة، أو خلاف على الأرض وما شابه ذلك من القضايا التي لم تحل بين طرفين.

الأطراف المفاوضة Parties:

يقصد بها المشاركون في النزاع أو الصراع، ويمكن أن تكون الأطراف أفراداً أو جماعات أو منظمات أو مجتمعات أو أمم. ويمكن تقسيّم الأطراف المشتركة في الصراع إلى ثلاث مجموعات:

المجموعة الرئيسية الأولى: وهم أولئك الذين لديهم مصلحة مباشرة في الصراع.

المجموعة الثانية: أولئك الذين لهم مصالح غير مباشرة في الصراع.

المجموعة الثالثة: وهم الذين لهم مصالح بعيدة في الصراع (الصمادي، 2010، 27).

مكان التفاوض:

هو المكان الذي يتفق عليه الطرفين المفاوضين لإجراء جلسات المفاوضات، وتكون الاحتمالات لمكان التفاوض ثلاثة هي: يكون المكان على أرض الوطن، على أرض الطرف الآخر، أو على أرض محايدة. وغالباً ما تجرى المفاوضات بين الدول على أرض محايدة (انظر الملحق 1)

السلوك التفاوضي:

يشمل السلوك ما يقوم به أحد أطراف التفاوض في الصراع تجاه الطرف المعارض، بهدف جعل هذا الطرف يعرض عن أهدافه أو يقوم بتعديلها. كما يمكن تعريف السلوك من وجهة النظر التفاوضية بأنه كل فعل أو حركة أو إشارة لفظية أو غير لفظية داخلية أو خارجية يقوم بها الفريق التفاوضي أثناء التفاوض مع الخصم من أجل المساهمة في حل الصراع القائم بينهما. وعادة ما يترافق سلوك الأطراف في الموقف التفاوضي مع مجموعة من النوايا:

- جعل الطرف الآخر يعدّل من سلوكه التفاوضي أو أن يتخلى عن بعض أهدافه.
- مواجهة تحركات وسلوك الخصم.
- معاقبة الخصم لسلوكه غير المقبول.

وهذه النوايا قد يتم تحقيقها كما أشار ميتشيل (Mitchell,1981) من خلال مجموعة من الاستراتجيات، مثل: التهديد أو فرض مستوى غير مقبول من التكاليف، وتعرف هذه باستراتيجية الإكراه. وهناك استراتيجية أخرى تسمى استراتيجية المكافأة، حيث يتم في هذه الاستراتيجية صنع وابتكار قرارات وسلوكيات ومخرجات بديلة قد تكون جذابة للطرف الآخر. أو عن طريق استخدام استراتيجية التنازلات أو الحلول الوسط، حيث تتضمن هذه الاستراتيجية مجموعة من السلوكيات تهدف إلى إيجاد حلول وسط لأنهاء الخلاف بين الطرفين، إذ يقوم أحد الأطراف أو كليهما بالتخلي عن بعض أهدافه مقابل تحقيق أهداف أخرى.

تعريف الموقف التفاوضي:

هو عبارة عن موقف دينامي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجابياً وسلباً وتأثيراً وتأثراً، ويستخدم فيه اللفظ والكلمة والإشارة استخداماً ذكياً بين أطراف مهنية وغير مهنية، وتستخدم فيه جميع مهارات وقدرات الفرد العقلية ودهائه، كما يراعى فيه التعامل مع الموقف ككل متكامل، يؤثر كل جزء فيه على الآخر، وتستخدم فيه عمليات البحث والفحص والتقدير والتشخيص الدقيق لجميع المسائل الهامة والدقيقة، بالإضافة إلى التعرف إلى الفترة التاريخية التي مرت بها المشكلة أو الموقف أو النزاع والمكان الجغرافي، ومدى تعقد الموقف وغموضه (الخضيري، 1988: 22).

الأزمة:

يتبين من التطور التاريخي لاستخدام مصطلح الأزمة Crisis أنه يضرب بعمق جذوره في الطب الإغريقي القديم، حيث كان يستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول هامة أو لحظات مصيرية في تطور المرض. وقد استخدم الفيلسوف والمؤرخ الإغريقي" أثيودس"هذا المصطلح في مؤلفه "البيلوبونير" للدلالة على حدوث منعطفات حازمة في مسار الحروب. وفي عام (1937) دخل هذا المصطلح العلمي في حيّز الاستخدام النفسي عند الحديث عن أزمة الهوية الذي صاغه إريكسون (العماري: 1993). كما يعود أصل التدخل الإرشادي في معالجة الأزمات إلى أعمال ليندمان(Leandman,1944) وكابلان (Kablan,1961) والتي وصفها الأخير في أربع مراحل توافقية، هي: استثارة عاطفية مع جهود حل المشكلة، وعندما يفشل هذا المسعى نجد استثارة أكبر تعود إلى اضطراب تنظيم السلوك، واستخدام أساليب سلوكية بديلة، وإذا لم تحل الأعراض الناجمة عن الأزمة يتطلب التدخل لتجنب المرحلة الرابعة من الأزمة، حيث تبدأ الاستشارة بعد الأزمة مباشرة، وتكون في الغالب تشاركية، بحيث تضم بالإضافة إلى المريض أو المسترشد، عائلته وأصدقاؤه. ويكون

التركيز فيها على المشكلات الراهنة، مع الأخذ بالاعتبار المشكلات السابقة ذات الصلة (في يعقوب، 1999).

ويشير علي (1995) أن ثمة تداخلاً بين مفهوم الأزمة ومفاهيم أخرى، حيث يعرف الأزمة بأنها "اضطراب انفعالي حاد، يؤثر على قدرة الفرد في التصدي انفعالياً أو معرفياً أو سلوكياً، ويؤثر على قدرته في حل مشكلاته بالوسائل العادية".

ويعرفها الشعلان(1996) بأنها عبارة عن" خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية، وغالباً ما تكون بفعل الإنسان" .

أما المفاهيم التي تتداخل مع مفهوم الأزمة، فهي: المأزق، والذي يعني ظرف أو موقف محرج أو خطر غير سار، وهو ليس بأزمة الحالة الطارئة: وهي مجموعة من الظروف لا يمكن التنبؤ بحدوثها، وتتطلب إجراءً فورياً، وتتعلق في الغالب بمسألة الحياة أو الموت، وهي ليست بأزمة. والضغط، وهو نوع من الانزعاج ينبع من مصادر انفعالية أو اجتماعية أو بدنية، وينتج عنه الحاجة إلى التحرر من التوتر والسعي للتخلص من الانزعاج أو الضيق أو الألم. وقد يكون الضغط قصير المدى، وقد يكون طويل المدى، وينتج عنه في الغالب العديد من الاضطرابات النفسية والعقلية والجسدية. إضافة إلى ذلك هناك مفهوم الإعياء والذي يعني عدم قدرة الفرد للتصدي لأحداث الحياة الضاغطة النابعة من سلوكياتنا، والذي يظهر على شكل علامات وأعراض جسدية أو مشاعر غضب واستياء، ويتميز بأنه أطول زمنياً من السلوك العادي، كما أن الأشخاص الذين يعانون منه لا يدركون في الغالب العلاقة بين مشاعرهم وسلوكهم وبين الحدث الضاغط الذي يتعرضون له (عبد الله، 2000).

كما تعرف الأزمة أيضاً بأنها النتائج المترتبة على الأحداث غير المتوقعة وغير المرئية، ويشير مصطلح الأزمة إلى العديد من المواضيع، التي تتضمن التهديد والقلق والضرر والمرض والخطر والإصابة والخسائر في الممتلكات، تلك القضايا قد تهدد

المعايير والقيم والأهداف والقوة الاجتماعية للمجتمع أو الدولة (Seeger, Sellnow & Ulmer,2003) وهناك نوعان من الأزمات: الكوارث الطبيعية، مثل الفيضانات والزلازل والحرارة الشديدة أو البرودة الشديدة، والحرائق والحوادث الكيميائية والنووية.

نستنتج مما سبق، أن العملية التفاوضية متعددة الجوانب والأهداف والوسائل والمهارات والنتائج التي تحكمها، باعتبارها عملية متكاملة، كما أن الذين يقومون بهذه العملية ينبغي أن تتوافر لديهم مجموعة من السمات والخصائص العقلية والشخصية والمزاجية والاجتماعية علاوة على امتلاكهم الحقائق والمعطيات حول موضوع التفاوض كما يصرح بذلك "فاولر"(Fowler,1990)، وهي ليست مهارة واحدة؛ فهي علاقة قائمة بين طرفين في موقف اجتماعي ما، مهما كان هذا الموقف تسوية أو صراع، وهذا الموقف يتطلب مهارات خاصة في التفاعل الاجتماعي والتواصل الفعّال على المستوى اللفظي وغير اللفظي والاحترام والتقدير للطرفين، كما يتضمن أهدافاً واضحة أو غير واضحة، يريد كل طرف أن يحصل على مكاسب من الطرف الآخر، وموقف أو مسألة خلافية تحتاج إلى حل ورضا الطرفين بهذا الحل، وعملية تنفيذية تتوافر فيها الشروط المناسبة لإجراء التفاوض وأساليب معينة، ثم نتائج يتوصل إليها الطرفان نتيجة لذلك. كما أن مفهوم التفاوض وتعريفه يجب أن يزودنا بملخص لكل المبادئ الخاصة بالعملية التفاوضية والأجزاء المختلفة لها، وما تنطوي عليها من استراتيجيات ومهارات ذات قيمة بغرض الوصول إلى نتائج مرضيّة للطرفين.

الوساطة Mediation:

تعرّف الوساطة بأنها الجهد الذي يقوم به طرف ثالث مستقل عن الأطراف المتصارعة، ويتسم بالحيادية لمساعدة الأطراف في إدارة أو حل الصراع. أو هي نشاط ودي تبذله دولة أو منظمة إقليمية بغية حل الصراع أو النزاع القائم بين دولتين بالاتصال بينهما بهدف تقريب وجهات النظر دون صفة إلزامية. وهذا يعني أن بإمكانية الأطراف المتنازعة أخذ الوساطة أو ردها ورفض الوساطة يعد عملاً غير ودي تجاه الدولة التي

عرضت القيام بها وقد يكون اللجوء للوساطة إجبارياً في حالة وجود اتفاق سابق بين الدول المتنازعة يحدد أحكام الوساطة. تقوم الوساطة على المبادئ التالية:

أ. يقوم الوسيط بالتوفيق بين الأطراف المتنازعة ويقلل من حدة التوتر بينهما.

ب. يقوم الوسيط بمتابعة الوساطة بين الطرفين وعليه تقديم المقترحات المناسبة لتسوية النزاع.

ج. إذا فشل الوسيط عليه إشعار الطرفين لإفساح المجال أمام وسيط آخر.

د. في حالة قبول الدولة المتنازعة بالوساطة فإن ذلك لا يؤثر على استعدادها العسكري ضد الدولة للأخرى وإذا كان القتال ناشباً فإنه لا يوقفه حتى لا تفسح المجال أمام الدول الأخرى لاستغلال الوساطة لصالحها.

التحكيم Arbitration:

هو أسلوب يقوم به طرف ثالث منوط به إصدار قرارات ملزمة بفحص الصراع، وإلزام الأطراف باتخاذ خطوات للتعامل مع الأزمة. والتحكيم هو أحد الأساليب السائدة في النزعات الدولية، كما يجد له تطبيقاً شائعاً في العديد من المجتمعات المحلية أو التقليدية، وهو أقرب الأساليب في التدخل في الصراعات التي تحول إلى الأنظمة القضائية.

كما يعني أيضاً، تسوية المنازعات بين دولتين بواسطة قضاة من اختيار الدولتين ويكون ملزماً لهما، والدول حرة في اللجوء إلى التحكيم أو الابتعاد عنه بقدر ظروفها فهو ليس التزام مطلق إلا في الحالات التي يوجد فيها معاهدات تشترط رجوع الطرفين في حالة الخلاف إلى التحكيم. ففي هذه الحالة يكون إجبارياً وتحل الخلافات على أساس العدالة والاتفاقات والمعاهدات المبرمة (الهزيمة ومحمد، 2011).

أهمية التفاوض:

تتجلى أهمية التفاوض في كونه ضرورة حتمية – في بعض الحالات – من المناقشة بين طرفين بمعناها المتعارف عليه، وذلك للوصول إلى صيغة مشتركة لحل مشكلة لم يتوصل الطرفان إلى حلها بالوسائل المتعددة، كالعسكرية، والضغط السياسي والاقتصادي... إلخ، لأن التفاوض أصبح ملازماً لضرورات الحياة المعاصرة، وأنه المنفذ الوحيد الذي يُمكن الأطراف المتنازعة لحل خلافاتهما بالطرائق السلمية، بدلاً من اللجوء إلى وسائل أخرى قد تكون أشد خطراً ومأساوية على الطرفين، كاللجوء إلى الحرب أو أساليب أخرى لحل المشكلة. كما أن الاتفاق بين الطرفين المتنازعين يعد مطلباً حيوياً عند نقطة معينة من احتدام الصراع وذلك لمواجهة المشكلة برؤى مختلفة، ويحاول الطرفان الاتفاق على الخطوط أو المبادئ العريضة لوجهات نظرهما، وذلك للخروج من المأزق الذي هم فيه. لذلك تبدو أن عملية التفاوض لها أهمية كبيرة بين الطرفين، وذلك للاعتبارات التالية:

1. يُعدُ الحوار وتبادل وجهات النظر الهادفة لحل الخلافات بينهما مدخلاً لفهم كل طرف من حيث الحجج والبراهين والقرائن التي يملكها حول القضية المتنازع عليها.
2. تُعدُ المفاوضات بين الطرفين رغبة مشتركة للوصول إلى حل يرضي، أحياناً، الطرفين إذا كانا يملكان القوة والشجاعة الكافية.
3. اعتقاد كل طرف بأن المفاوضات هي أفضل الوسائل أو الخيارات المتاحة للوصول إلى حل يرضي الطرفين حول موضوع النزاع.
4. تعدّ مخرجاً آمناً نحو الاستقرار وبناء جسور الثقة بين الطرفين.

وفي ضوء ذلك، تتجلى أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين، الأولى: ضرورته، والثانية: حتميته. وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه، أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها، وتلك هي الزاوية الأولى. أما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية وهي زاوية

الحتمية. نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونّه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكّن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها. فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ، لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجبارياً على الطرف الآخر، ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح أمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل نزاع، إذ يستخدم في أكثر من مرحلة، وغالباً ما يكون تتويجاً كاملاً لهذه المراحل. فالتفاوض، كأداة للحوار يكون أشد تأثيراً من الوسائل الأخرى لحل المشاكل. فالعمل العسكري أو الحرب وإن كانت أسرع في فرض الإرادة إلا أنها لا تمثل نهاية المطاف، فالحرب لا تؤثر في قهر الخصم وتدمير عزيمته. لذا يعد التفاوض مخرجاً نهائياً نحو الاستقرار، وإن كان يجب التحفظ قليلاً للتأكد من صدق النوايا، والتأكد من القدرات والقوى المتوازنة التي تملكها الأطراف المتفاوضة. والتفاوض كذلك انتصار للعقلانية المدركّة لكافة الأمور والأبعاد، تستخدم فيها أسلحة الحوار ومقارعة الرأي والحجة بالحجة والدليل بالدليل، ومن ثم يكون الوصول إلى نتائج نهائية يقنع بها الأطراف.

كذلك، تكمن أهمية التفاوض من ضرورته المنطقية التي تفرض اللجوء إلى التفاوض. فمن ناحية التفاعل والتواصل الإنساني، فإن الإنسان منذ أن وجد على الأرض لا يستطيع أن يحيا بمفرده منكفئاً على نفسه، قادر على إشباع حاجاته بمساعيه الذاتية. فهو لا بد أن يدخل مع الغير من أبناء جنسه في معاملات لإشباع تلك الحاجات، وهذا الدخول لا يتم فجأة، أو يحدث فجأة، بل يجب توطئة الطريق إليه، يتبادل الكلمات التي يعرض بها حاجته، فيلبي الآخر أو يرفض، وهذا هو التفاوض في صورته الأولى، فهو أمر واقع بين الناس شئنا أم أبينا.

ومن الناحية الثانية، الوقاية من أسباب الصراع، ذلك أنه بإجراء المفاوضات يكون الأطراف قد تحصنوا بالتدابير والاحتياطات التي تمنع قيام النزاع مستقبلاً،

حيث يتصورن وينقبون عن النقاط والمسائل التي قد تكون محلُّ خلاف بينَهم، وإذا طرحوها قبل أن تولد؛ فهم في الواقع يقتلون في المهد دواعي الخلاف.

أما من ناحية الضرورة العملية؛ فالتفاوض يقرب وجهات النظر بين الأطراف المتفاوضة، وذلك لوقوف كل طرف على ظروف وشروط العملية التفاوضية، ونطاق حقوقه والتزاماته قبل الارتباط الفعلي بتصرف ملزم للطرفين.

أما من الناحية القانونية، فإن التفاوض يُعد وسيلة للإبقاء على التعامل والتواصل بين أطراف التفاوض، كما يبقي على سيران هذا العقد ضمن الشروط التي تم الاتفاق عليها، وتترجم تلك الحلول إلى واقع عملي ملموس يدركه كل فريق تفاوضي على المنظور القريب والبعيد (سلامة، 2008، 66).

ويرى علماء النفس والاجتماع والسياسة أن التفاوض تكمن أهميته بين الأطراف المتصارعة في الآتي:

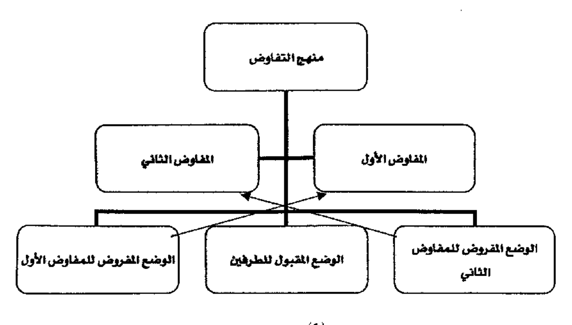
- هو أحد المداخل الإنسانية التي يستخدمها البشر لتجاوز نزعات الشر في النفوس.
- هو السبيل الذي يصل من خلال الأفراد والجماعات إلى النتائج و الخلاصات التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره.
- البديل الممكن عندما تصبح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض.
- أن التفاوض يولد الوسائل ويشكل الأرضيات المشتركة للتفاهم بين بني البشر رغم اختلاف ثقافتهم وعقائدهم.
- توفير الوقت والجهد الذي يستنفذ في غير الصالح العام.
- وسيلة لحل المشكلات وتسوية الخلافات وخنق الأزمات يبقى الأثر الأقوى في نفوس أطراف التفاوض.
- اهتمام الجامعات والمعاهد العلمية بتدريسه وإفراد مساحات واسعة له في الخطط الدراسة.

إن ما سبق، يؤكد وجوب إعطاء التفاوض أهمية كبرى واعتباره مفتاح الأبواب الموصدة التي من خلفها الأزمات والمشاكل المعقدة وهو السبيل لإحلال الوفاق والقارب الذي يحمل الرضى نتيجة الوصول إلى التوازن في المطالب بعد كل عملية تفاوضية.

كما أن التفاوض يُعد انتصاراً للعقلية المدركة، الواعية لجميع أبعاد المشكلة، ويستخدم فيه الحوار السلمي والهادف، والمدعّم بالرأي والحجة والمنطق، وذلك للوصول إلى نتائج إيجابية ترضي الطرفين.

منهج التفاوض:

إن المنهج الشائع للتفاوض هو المنهج المعروف بالتحرك الحذّر على متصل التفاوض من الوضع (أ) إلى الوضع (ب) لبلوغ الوضع المقبول(ج)، وذلك كما هو موضح في المخطط التالي:



شكل (1) منهج التفاوض

من ذلك نجد، أنه في عملية التفاوض يستحيل دائماً على أي طرف من الأطراف التفاوضية أن يحقق الوضع المثالي(المفضل)، وما ذلك إلاّ لتحكم كل طرف في مصادر إشباع رغبات الطرف الآخر. وإذا تحقق الوضع المثالي، فإن ذلك يكون على

حساب الطرف الآخر للتفاوض، ولا يكون ذلك إلاّ في حالة الاتفاق على وضع يرضيهما معاً.

ونلاحظ من خلال المخطط السابق أن الموقف التفاوضي يتضمن منهجان أساسيان، هما:

أولاً: منهج المصلحة المشتركة:

يقوم هذا المنهج على علاقة التعلون بين الطرفين أو أكثر ويعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة التعاون وإثماره لمصلحة كافة الأطراف. ويضم هذا المنهج مجموعة الاستراتيجيات النوعية التي أهمها:

- استراتيجية التكامل.
- استراتيجية تطوير العمل الحالي.
- استراتيجية تعميق العلاقة القائمة.
- استراتيجية توسيع نطاق التعاون من خلال مده إلى مجالات جديدة.

ثانياً: منهج الصراع:

بالرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي أو الجماعي وتبنيهم لها واعتمادها عليها، إلاّ أنهم يمارسونها سرّاً في الخفاء، بل أنهم في ممارساتهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة، إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخدعة والتمويه والتسويف والماطلة. ويبدوا هذا واضحاً في المفاوضات المفاوضين الإسرائليين مع العرب خلال العقود الماضية.3 ويضم هذا المنهج مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات، أهمها مايلي:

- استراتيجية الإنهاك (الاستنزاف).
- استراتيجية التشتيت(التفتيت).
- استراتيجية إحكام السيطرة.
- استراتيجية الدحر(الغزو المنظم).
- استراتيجية التدمير الذاتي.

إضافة إلى المنهجين السابقين، هناك بعض المناهج الأخرى التي ذكرها العلماء في مجال نماذج التفاوض، وأهمها:

1. منهج التحليل الكمي وهو يعتمد على استخدام مفاهيم الإحصاء والرياضة.
2. المنهج السلوكي وهو تشخيص أطراف التفاوض ومعرفتهم.
3. منهج حد الأمانة أو حافة الخطر وهي معرفة إمكانات وسلطات الطرف الآخر.
4. المنهج المتكامل للتفاوض يقوم على أساس شموليته واحتوائه على كافة المناهج الأخرى

وسوف نتحدث عن هذه المناهج أو الاستراتيجيات بشيء من التفصيل عند حديثنا عن نظريات التفاوض استراتيجياته في الفصول التالية..

التفاوض بين الوعي وعدم الوعي:

إن كل فرد لديّه معرفة بالتفاوض، حيث إننا نتفاوض منذ طفولتنا، ولكن لسوء الحظ، فإن ذلك يتم من خلال أسلوب المحاولة والخطأ، وأننا أيضاً نسعى للوصول إلى أهدافنا من خلال أساليبنا الخاصة في التفاوض ولكن بدون وعي ودراسة منهجية للبدائل، وحتى عندما أصبحنا بالغين فإنه نادراً ما فكرنّا في التفاوض كعملية متكاملة. وقد أشارت البحوث إلى أن معظمنا يتفاوض في حالة من الجدارة غير الواعية. ويمكننا القول بأن هناك أربع حالات ذهنية للتفاوض، وهي:

أولاً: حالة التفاوض بعدم جدارة وبدون وعي:

في ظل هذه الحالة الذهنية فأننا لا نمتلك المهارات اللازمة للتفاوض (عدم الجدارة) وكذلك فإننا غير واعين بحقيقة، ما إذا كانت هذه المهارات موجودة أم لا عند التعرض لمثل هذه الحالة، فإننا نحتاج إلى تنمية مهاراتنا بما هو متوافر منها أو غير متوافر لدينا، والذي يعكس اعترافنا وتقديرنا لأهمية المهارات اللازمة للتفاوض.

ثانياً: حالة التفاوض بدون جدارة ولكن بوعي:

اما في ظل هذه الحالة فأننا ما زلنا لا نمتلك المهارات اللازمة، ولكن على الأقل أننا على وعي بأن هذه المهارات موجودة. وتعد هذه المرحلة صحية أذا ما قررنا اكتساب المهارات المطلوبة.

ثالثاً: حالة التفاوض بخبرة ووعي:

وفي هذه الحالة، فإننا قد نمتلك المهارات اللازمة للتفاوض بجانب أننا نفكر بعناية وحرص حول كيفية استخدام هذه المهارات في التطبيق العملي أثناء الجلوس على طاولة المفاوضات.

رابعاً: حالة التفاوض بجدارة ولكن بدون وعي:

في هذه الحالة، فإننا عندما نتفاوض في الغالب نبدو من الناحية الظاهرية أكفاء أو ذوي جدارة وخبرة، ونستخدم عملياً المهارات والاستراتيجيات اللازمة ولكن بدون التفكير فيها. وهذا يمكن أن يؤدي إلى ما يعرف بأخطاء الجدارة والكفاءة والأداء الضعيف. كما أن العادات يمكن أن تحل محل اتخاذ القرارات في تصرفاتنا أثناء التفاوض. ويرى "إيفان" Evan أن افضل الحالات العقلية لتعلم التفاوض هي حالة (عدم الجدارة بوعي) حيث إنه في ظل هذه الحالة تصبح لدينا الرغبة للتنمية

والتحسين والاجتهاد واكتساب مهارات أفضل وأساليب وتكتيكات تفاوضية ناجحة (الزهراني، 1993: 55 – 60).

أنواع التفاوض:

يرى العديد من الباحثين في مجال العلاقات الإنسانية، أن ثمة تداخل واضح بين أنواع التفاوض وأنواع المفاوضات؛ فالنوع الأول يفيد بأن هناك مفاوضات شراء وعقد صفقات، وتلك الخاصة بين أصحاب الأعمال وغير ذلك من أنواع لا حصر لها في المجالات المختلفة القانونية والدبلوماسية والاجتماعية، وبذلك لا يمكن حصر أنواع المفاوضات، ويمكننا ذكر بعض أنواع التفاوض في الآتي:

1. **اتفاق لصالح الطرفين:**

يعرّف هذا النوع من التفاوض بمبادرة " اكسب واكسب"، ويكون التركيز على ما يحقق صالح الطرفين، حيث تسعى أطراف التفاوض على العمل معاً بصورة جادة للوصول إلى اتفاقات محددة يستفيد منها الجميع. والاستراتيجيات التفاوضية التي يحاول الطرفان تبنيها هي تطوير التعاون الراهن وتعميق العلاقة القائمة، وتوسيع نطاق التفاوض إلى مجالات جديدة.

2. **التفاوض من أجل (الربح ـ الخسارة):**

يحدث هذا النوع عندما لا يتحقق توازن في القوة بين الطرفين، وقد يحدث التفاوض بسبب سوء اختيار أحد الأطراف لتوقيت التفاوض، وحسن الاختيار من قبل الطرف الأقوى، أو يكون الهدف من التفاوض مرحلياً. أما الإستراتيجية التفاوضية المنتجة هنا فهي استراتيجية تصارعية وإنهاك واستنزاف الخصم والسيطرة عليه.

3. التفاوض الاستكشافي:

يهدف هذا التفاوض إلى استكشاف نوايا الطرف الآخر، ويتم في الغالب عن طريق طرف وسيط أو من قبل الأطراف المعنية مباشرة.

4. التفاوض التسكيني:

يكون هذا النوع من التفاوض لتسكيّن المشكلات الراهنة بين الأطراف، إما لصعوبة البّت فيها أو لخفض مستوى حالة الصراع لصالح مفاوضات مقبلة تكون الأطراف أكثر مناسبة لطرف ما أو للطرفين معاً. والاستراتيجية التي تتبنى هذا النوع بعدم انسياق الأطراف إلى ضغوط الأحداث، بل التريث أو التجاهل حتى يتبين مدى أهمية ما يعرض أو يحدث. أي أن عامل الزمن هو الأكثر تأثيراً في سير العملية التفاوضية.

5. تفاوض التأثير على طرف ثالث:

والغرض من هذا التفاوض هو للتأثير على طرف ثالث مهم لجنبه لوجهة نظر معينة أو لتحديد دوره بشأن الصراع مع الخصم المباشر. وهذا ما يحدث في أغلب الأحيان عندما تطلب الإدارة الأمريكية من بعض الدول العربية تحديد موقفها من الأزمة اللبنانية، وخصوصاً موقفها من حزب الله.

6. التفاوض الوسيط:

في هذه الحالة عندما تتفاقم الأزمة بين الطرفين المفاوضين يذهبون إلى طرف ثالث (وسيط) محايداً ومتحرراً من قيود عديدة، بهدف التوفيق بين الطرفين المتصارعين. ومثال ذلك الوساطة القطرية في حل الأزمة اللبنانية بين أطراف النزاع: الموالاة والمعارضة. وينبغي الإشارة هنا إلى أن المحللّين لهذا النوع من تفاوض الطرف الوسيط يكون في كثير من الحالات متحيزاً وخصوصاً في المجال السياسي، وخير مثال

على ذلك الوسيط الأمريكي في المفاوضات العربية الإسرائيلية كان دائماً متحيزاً وغير موضوعي تجاه مسألة الصراع العربي الإسرائيلي (وجيه، 1994: 78).

كما ذكر العديد من العلماء خمسة أنواع عديدة للتفاوض، وذلك حسب بيئة التفاوض والحاجة إليه، فضلاً عن الأسلوب الشخصي أو نمط المفاوضين، والتي يمكن تصنيفها وفق الآتي:

1. المفاوضات غير الرسمية Informalnegotiation: مثل المفاوضات اليومية Everydaynegotiation، نحن نعلم بالفعل أن كل يوم، نتواصل مع الآخرين عندما نريد الحصول على رغباتنا واحتياجاتنا مع الآخرين، ونتيجة لهذا التفاعل من المتوقع أن تحدث مشكلات بسيطة. لذلك، يمكن أن نجري مفاوضات بسيطة مع البائع على سبيل المثال عندما نريد شراء حاجة ما. وتسمى مثل هذه المفاوضات بالعارضة أو الطارئة. أحياناً علينا أن نوضح للطرف الآخر أن نتوقع الدخول في المزيد محادثة جادة نحو حل بعض المشاكل أو الحصول على شيء نحن نريده. معظم هذه المحادثات تجري في بيئة غير رسمية.
2. المفاوضات الرسمية: من الضروري في بعض الأحيان أن نناقش بعض القضايا على أساس رسمي. وعادة تتبع هذه المفاوضات جداول أعمال وربما حتى تتطلب ممثلين، مثل محام أو مندوب النقابة، ليكون حاضراً للمساعدة في المناقشات. وقد تجرى المفاوضات الرسمية في مكان محايد، وتكون مدتها أطول. يمكن لهذه المناقشات أن ستستمر لعدة أيام أو أسابيع حتى اشهر او اكثر.
3. المفاوضات الميسرة: يتطلب أحياناً في هذه المفاوضات المساعدة من طرف ثالث محايد أو غير متحيز أمر ضروري للمساعدة لتفاوض الأطراف والتوصل إلى اتفاق. ويقتصر دور الطرف الثالث على تسهيل الوصول إلى اتفاق بين المفاوضين. وتشير هذه "المفاوضات الميسرة" أيضاً إلى الوساطة. وسيط يعمل لتمكين الأطراف المتفاوضة للوصول إلى قرار الخاص بهم.
4. التفاوض الحاسم: سمة بعض الناس أحياناً أنهم نادراً ما يجرون مفاوضات طارئة على أساس العواقب الخطيرة المحتملة للفشل. وغالباً ما ينطوي هذا

النوع من المفاوضات الحاسمة على شخص الخارجي، مثل ضابط شرطة، أو عامل في مجال الصحة العقلية. والتي تجرى غالباً خلال الحرب والطوارئ الوطنية، أو في الأزمات.

5. المفاوضات الحرجة: وهي المفاوضات التي تجرى طبقاً لظروف خاصة .

خصائص عملية التفاوض:

إن عملية التفاوض تعد أداة لفّض النزاع، ولكن استمرارها مرهون باستمرار المصالح المشتركة بين المتفاوضين، وأن عملية التفاوض هي من حيث المبدأ عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية، وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المفاوضين وشخصياتهم وتتأثر فيها . كما أن العملية التفاوضية تتأثر باعتبارات عديدة، مثل: توقعات الخصم، وتقديرات المفاوض لسلوك الخصم. ويتأثر الناتج المحقق من التفاوض باعتبارات خارجية على طاولة المفاوضات على اعتبار أن العملية التفاوضية علم وفن، ولا يمكن أن نكتفي بعلم المفاوض فقط ولكن بخبرته وأسلوبه في إدارة العملية التفاوضية، والتوقيت المناسب الذي يمكنه من الحصول على مكاسب من الطرف الآخر.

لذلك يمكن القول في ختام هذا الفصل: إن التفاوض من أهم مظاهر السلوك الإنساني المتحضر التي يحتاجها الأفراد والجماعات في هذا العصر المليء بالتناقضات والمشاحنات، إنها في الواقع عملية إنسانية بين فريقين من المفاوضين يسعيان إلى إيجاد حل لمعضلة أو مشكلة بينهما، وكل طرف يريد أن يحقق بعض المكاسب من هذا اللقاء التفاوضي الذي جاء بناء على رغبة الطرفين في ذلك، وتجنباً لمشكلات أكثر خطورة قد تحدث كالصراع العسكري وغير ذلك من الساليب التي تقوض دعائم الوصول إلى حل يرضي الطرفين. وبالرغم من أن عملية التفاوض هي في المقام الأول، عملية نفسية واجتماعية، أنها تحمل مضامين كثيرة في حثياتها، ويمكن اعتبار الجانب النفسي وقدرة المفاوض على التحلي بالضبط الانفعالي والمعرفة الكافية بحثيات القضية التي يتفاوض عليها، إضافة إلى طريقة إرسال الرسائل والحجج المنطقية للخصم، من

القضايا المهمة والتي قد تساعده على الوصول مع الطرف الآخر لاتخاذ قرار وصنعه نظرياً وعملياً على أرض الواقع. فالتفاوض مهما كان نوعه وشكله وطبيعة المفاوضين إلاّ أنه يسعى في النهاية إلى حصول الطرف المفاوض على أكبر قدر من المكاسب من خلال اتفاق يرضي الطرفين المفاوضين. وبالرغم من أهمية عملية التفاوض من حيث ضرورته الحتمية والعملية على المستوى الواقعي، إلاً أنها لا تسير بشكل طبيعي في العديد من حالات التفاوض وخصوصاً المفاوضات السياسية، إنها عملية شاقة وتتطلب الكثير من الحكمة وضبط الذات والصبر والالتزام بأن التفاوض خير وسيلة لحل النزاع بين الأطراف المتصارعة، كما أن فلسفة التفاوض تقوم على التوازي والتكامل والانسجام وليس على التوالي والاستعلاء والسيطرة وفرض الأمر الواقع بالقوة، وكذلك فلسفة قائمة على التراضي والرؤية الصادقة في الوصول إلى هدف مشترك، وليس فلسفة قائمة على الكذب والخداع والتسويف. فالموقف التفوضي يتضمن أهداف خفية وأخرى ظاهرة لكل طرف من الطرفين، ويمكن أن يكون هدف الطرفين أو أحد الطرفين تنويب الجليد فقط والوقاية من تراكم الجليد مجدداً، إضافة الى إعادة بناء درجة من الثقة لتسوية بعض المشكلات الضاغطة فقط أو لتسوية كل المشكلات العالقة، علاوة على تطبيع العلاقة لتمديد العمل باتفاقيات وعقود كانت قائمة أو لعقد إتفاقيات وعقود جديدة بعيدة أو قريبة أو متطابقة من حالة الائتلاف أو التكتل أو التحالف بين الطرفين وذلك لغايات عديدة، منها تغيير أوضاع ما في مكان ما و لصالح طرف ما.

الفصل الثاني

الحوار وأهميته في العملية التفاوضية



الفصل الثاني

الحوار وأهميته في العملية التفاوضية

مقدمة:

يواجه المرء في حياته في جميع المجتمعات بشكل عام الكثير من الظروف والمشكلات والصراعات الاجتماعية والاقتصادية بشكل خاص، وهذا ينعكس على طبيعة التعامل مع الأزمات والأشخاص الذين لديهم يد فيها. لذلك يبدأ الحوار، الذي يعدّ وسيلة من وسائل الاتصال الفعّالة، حيث يتعاون المتحاورون على معرفة الحقيقة والتوصل إليها، ليكشف كل طرف ما خفي على صاحبه منها، والسير بطريق الاستدلال الصحيح للوصول إلى الحقيقة. والحوار مطلب إنساني تتمصل أهميته باستخدام أساليب الحوار البناءة لإشباع حاجة الإنسان للاندماج مع الجماعة والتواصل مع الآخرين. فالحوار بين الأطراف المتحاورة يحقق التوازن في حاجة الفرد إلى الاستقلالية والتفرد، وحاجته إلى المشاركة والتفاعل مع الآخرين.

كما يعدّ الحوار من أهم وسائل التفاهم والتفاوض والتجانس بين الناس، وهو من أهم وسائل المعرفة والإقناع مهما كانت الثقافات والتوجهات، وكذلك من اهم الدعوة إلى الله، قوله تعالى: "ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ" (الانشقاق، 14).

إن معنى الحوار في اللغة له مجموعة من التعريفات ومنها: إن الحوار هو " نوع من الحديث بين شخصين أو فريقين، يتم فيه تداول الكلام بينهما بطريقة متكافئة فلا يتأثر به أحدهما دون الآخر، ويغلب عليه الهدوء والبعد عن الخصومة والتعصب (الندوة العالمية، 1416: 12)، وهذا التعريف يوضح حدود الحوار والآداب المتبعة في أثناء التحاور وإعطاء الفرصة لكل المتحاورين، بعيداً عن التعصب والخصومة. بينما يعرّف النحلاوي (201 2001) الحوار على أنه " يتناول الحديث طرفان أو أكثر عن طريق السؤال والجواب بشرط وحدة الموضوع أو الهدف فيتبادلان النقاش حول أمر

معين، وقد يصلان إلى نتيجة، وقد لا يقنع أحدهما الآخر، ولكن السامع يأخذ العبرة ويكون لنفسها.

ويبين هذا التعريف، هدف الحوار وهو الوصول إلى نقطة محددة لحل مشكلة معينة دون الخروج عن الموضوع المراد التحاور فيه، وكلا الطرفين له حق السؤال والجواب والوصول إلى نتيجة وسيطة بين الأطراف، وقد يقتنع أحدهما برأي الآخر مع الأخذ في الاعتبار توضيح الصواب الذي لا يختلف عليه الجميع حتى يتخذ السامع موقفاً صحيحاً. ويبين "عجيبك" معنى الحوار بأنه: "محادثة بين شخصين أو فريقين حول موضوع محدد، لكل منهما وجهة نظر خاصة به، هدفها الوصول إلى الحقيقة أو إلى أكبر قدر ممكن من تطابق وجهات النظر، بعيداً عن الخصومة والتعصب بطريق يعتمد على العلم والعقل، مع استعداد كلا الطرفين لقبول الحقيقة ولو ظهرت على يد الطرف الآخر (عجيبك، 1418هـ: 20).

مرادفات مفهوم الحوار:

هناك ألفاظ متعددة تتردد كثيراً على ألسنة الناس تأتي مرادفة لمفهوم الحوار، والبعض يظن أنها بمعنى الحوار، وإن كان هناك تقارب وتباعد بينها وبين مفهوم الحوار، فهي تقترب من الحوار في إنها مراجعة الكلام والجواب، ولكن قد تختلف مع الحوار في الأسلوب والطريقة والهدف.

والحوار لغة هو المحاورة، ومعناها مراجعة المنطق والكلام في المخاطبة، وذلك مشتق من الحوار، وهو الرجوع، ويأتي بمعنى النقصان، وتحاوروا: تراجعوا الكلام بينهم، والتحاور من التجاوب، واستحاره: استنطقه (بادي، 1978، 13).

والحوار اصطلاحاً: بأنه حديث بين طرفين أو أكثر حول قضية معينة، الهدف منها الوصول إلى الحقيقة بعيداً عن الخصومة والتعصب بل طريقة علمية إقناعية (جودة، 2009).

أما مترادفات الحوار، فهي:

1. الجدل:

هو المنازعة فيما وقع فيه من خلاف بين اثنين، والجدل يأتي بمعنى الحوار كما في قوله تعالى: "قَدْ سَمِعَ اللَّهُ قَوْلَ الَّتِي تُجَادِلُكَ فِي زَوْجِهَا وَتَشْتَكِي إِلَى اللَّهِ وَاللَّهُ يَسْمَعُ تَحَاوُرَكُمَا إِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ بَصِيرٌ" {المجادلة:1}

يعود أصل اشتقاق كلمة "الجدل" إلى جدل الحبل أي فتله (الزمخشري د.ت، 53) والجدل في اللغة هو شدة الخصومة، وفي الحديث: ما أوتى الجدل قوم إلا ضلوا، والجدل مقابلة الحجة بالحجة (ابن منظور، 1412هـ: 105). ويقول ابن فارس عن الجدل " إن الجيم والدال واللام أصلها واحد، وهو من باب استحكام الشيء في استرسال يكون فيه، وامتداد الخصومة، ومراجعة الكلام (ابن فارس، 1418هـ:205). ويختلف الحوار عن الجدال، في أن الجدل هو مقابلة الحجة بالحجة، والمجادلة هي المناظرة والخصومة، ويقال: جادلت الرجل فجدلته جدلاً إذا غلبته (ابن منظور، 1422هـ: 212). بينما الحوار هو: حديث بين طرفين أو أكثر حول قضية معينة، والهدف منها الوصول إلى الحقيقة، بعيداً عن الخصومة والتعصب، بل طريقة علمية اقناعية، ولا يشترط فيها الحصول على نتائج فورية (المغماس، 1425هـ: 22)

والجدل نوعان: ممدوح ومذموم.

أ. الجدل الممدوح: هو جدال أيد الحق أو أفضى إليه بنية خالصة وطريق صحيح. (الألمعي، 1404هـ:50)

ب. الجدل المذموم: هو كل جدال ظاهر الباطل أو أفضى إليه.

وبين الجدال والحوار عموم وخصوص، فكل جدال حوار، وليس كل حوار جدالاً، لكن ربما تحول الحوار إلى جدل، وقد يجتمعان.

2. المناظرة:

يــذكر الراغــب الأصــفهاني أن المنــاظرة هــي "المباحثــة والمبــادرة في النظــر واستحضــار كــل مــا يــراه ببصيرته (الأصـفهاني، 1392: 520) ويقـول الجرجـاني في معنـى المنـاظرة أنهـا " النظـر بالبصـيرة بـين الجـانبين في النسبة بـين الشـيئين إظهـارا للصواب (الجرجاني، 1403هـ:232).

وهنــاك فــرق بــين المنــاظرة والحــوار فالمنــاظرة تقــوم علــى وجــود التضــاد بــين المتناظرين للاستدلال على إثبات أمر يتخاصمان فيه نفياً وإيجابا، بغية الوصول إلى الصواب، أمـا الحـوار فإنه لا يقـوم علـى وجـود التضـاد بـين الطـرفين المتحـاورين أو وجـود خصـومة بينهمـا (عجبـك، 1418هـ: 21)، ومـا يلفـت النظـر أن المنـاظرة يجـرى فيهـا الحوار بين الأطـراف المتنـاظرة ومنهـا مـا يقـوم علـى الحـوار ولكـن يختلفـان في الأهـداف والطريقة والأسلوب.

3. المناقشة:

والمناقشــة، هــي لــون مــن ألــوان الحـوار أو أنهـا تقـوم علـى الحـوار بــين أطـراف النقاش، ويذكر ابن منظور أن المناقشة تأتي بمعنى المحاسبة والاستقصاء (ابن منظور، 1412هـ: 232). ويـذكر عجبـك في بيـان هـدف المناقشـة ويعرفهـا بقولـه هـي نـوع مـن التحـاور بين شخصين أو طـرفين، ولكنهـا تقـوم علـى أسـاس استقصـاء الحسـاب وتعريـف الأخطاء وإحصائها (عجبك، 1418هـ 22).

4. المماراة:

من المرء، يقال ما ريته أي جادلته، وهي من الحوار المذموم (الجويني، 1399، 15).

5. المحاجة:

وتعني قدرة الفرد على تفنيد ودحض حجج الطرف الآخر بالأدلة والبراهين الاستدلالية والواقعية وحثه على التخلي عنها، والدفاع في الوقت نفسه عن آرائه وتقديم الحجج لإقناع الطرف الآخر بها، وذلك حين يتحاجون حول قضية خلافية" (فرج، 2006).

وتُعدّ المحاجة وسيلة لحل الصراعات بدلاً من العدوان، وآلية لإدارة عمليات التكيف مع التغير الاجتماعي والثقافي المتسارعة، والتقليل من احتمال الانصياع وراء عمليات التضليل والاستدلال الزائفة التي يمارسها المتلاعبون بالعقول.

ومما سبق من بيان مرادفات الحوار، نجد أن الجدل والمناظرة والمناقشة هي مصطلحات ذات صلة بالحوار، فإذا أطلق الحوار تدخل كلها في مفهوم الحوار العام، وإذا ذكرت كل واحدة منها منفردة فلكل واحدة منها معنى خاص يختلف عن الحوار في أسلوبه وأهدافه، فالجدل يكون فيه خصومة وقد يصل إلى حد التعصب، والمناظرة تقوم على التضاد لإظهار كل طرف الصواب فيه من ناحيته، والمناقشة فيها المحاسبة وبيان الأخطاء وإحصائها، أما التعايش فهو نتيجة جيدة لحوار هادف، والحوار الهادف البناء ليس فيه خصومة أو تعصب أو تضاد وفرقة ومحاسبة والطرق على الأخطاء، ولعل هذه الفروقات تظهر جلياً عند تعريف كل واحد منها ويتبين أنها مرادفات للحوار ولكنها لا تشابه الحوار في كل أركانه.

أهمية الحوار وأهدافه:

للحوار أهمية كبيرة، والهدف منه إقامة الحجة ودفع الشبهة والفساد من القول والرأي، فهو تعاون بين المتحاورين على معرفة الحقيقة والتوصل إليها؛ ليكشف كل طرف ما خفي على صاحبه منها، والسير بطريقة الاستدلال الصحيح للوصول إلى الحق (بن حميد، 1415هـ:7) والحوار حاجة إنسانية تتمثل أهميته باستخدام أساليب الحوار البناء لإشباع حاجة الإنسان للاندماج في جماعة، والتواصل مع الآخرين

فالحوار يحقق حالة التوازن بين حاجة الإنسان للاستقلالية وحاجته للمشاركة والتفاعل مع الآخرين (اللبودي، 1423هـ، 21)

ومن جهة أخرى تزداد أهمية الحوار في ظل متغيرات العصر العلمية والمعرفية، الذي أوجد فجوة دائمة ومستمرة بين ما يمتلكه الفرد من معلومات ومعارف وبين آخر ما توصل إليه العلماء في هذا المجال، وتعد الندوات واللقاءات والمؤتمرات إحدى وسائل الحوار الفعال الذي يعالج القضايا والمشكلات التي تواجه الإنسان المعاصر (الصفهان، والشويعر، 1426هـ:11)

ويّعد الحوار من أفضل الوسائل المؤدية إلى الإقناع وتغيير الاتجاه الذي يعمل على تعديل السلوك إلى الأفضل، لأن الحوار يروض النفوس على قبول النقد واحترام آراء الآخرين، كما تتجلى أهميته في دعم النمو النفسي والاجتماعي والتخفيف من مشاعر الكبت وتحرير النفس من المخاوف والقلق، فأهميته تكمن في أنه وسيلة بنائية علاجية تساهم في حل كثير من المشكلات (الدعيج، 1425هـ: 18)، وقد أكد العلماء المسلمون على أهمية طريقة الحوار في التربية، حتى أن ابن خلدون اعتبر تركها من أسباب الضعف العلمي لدى الطلاب.

ومن أهم مظاهر أهمية الحوار:

1. أنه أحد أساليب التربية الإسلامية الصحيحة.
2. أنه وسيلة من وسائل الدعوة والإصلاح.
3. يعد الحوار من أهم العوامل التي تدعم أواصر التعاون والتلاحم والتواد والتآلف بين أفراد الأسرة والمجتمع.
4. أنه من الأساليب المشوقة والمحببة للنفس الإنسانية، لذا يستخدمه الآباء والمعلمون في غرس القيم والآداب وإيصال المعلومات وكسب المهارات.
5. يعد الحوار من افضل الوسائل، وأسلم الطرق في الوصول للحق وكشف الباطل.

6. يعد الحوار من أفضل الأساليب لمعالجة الخلافات، وتقريب وجهات النظر المختلفة.
7. يعد الحوار أحد الطرق والأساليب المعينة في التربية والتعليم ، حيث يساعد على غرس القيم والآداب والأخلاق الإسلامية.
8. زيادة الدعوات الباطلة والأفكار الضالة والآراء المنحرفة في العصر الحاضر تبرز أهمية الحوار التربوي البناء الذي يدل على الهدى والصلاح.
9. الحوار حاجة علمية ، وضرورة فكرية للاستفادة من المعطيات الحضارية المفيدة.
10. غياب الحوار يعنى زيادة في التخبط والعزلة اجتماعياً وحضارياً، واغلاقاً للعقول وغياباً للتعرف على الأفكار البناءة (المغماس، 1425هـ)، (الزهراني، 1427هـ).

ويمكن تحديد ضرورة وأهمية الحوار في أنه:

1. ضرورة بشرية: تتضح الحاجة للحوار بصفته ضرورة بشرية من حاجة الناس إلى فهم بعضهم بعضا، فعن طريق الحوار يفهم بعضنا بعضا ونتحاور مع الآخرين، فنتحاور مع أبنائنا وطلابنا ونحاورهم، ونتحاور مع أهل الكتاب، فالإنسان لا يستطيع العيش دون اتصال، والحوار يعالج قضية الاختلاف من خلال كشفه مواطن الاتفاق ومنارات الاختلاف (خوجة، 1425هـ).
2. وسيلة وطريقة قوية من طرائق البناء والإعداد للأمة وأفرادها على اختلاف مستوياتهم: أن الحوار الهادف يسمو بالأمة، ويرتقي بأبنائها وأفرادها على اختلاف حالاتهم ومستوياتهم رجالاً ونساءً، كباراً وصغاراً، حكاماً ومحكومين، معلمين ومتعلمين آباء وأبناء، كل ذلك من أجل بناء النفس البشرية وتنميته الشخصية (خوجة، 1425هـ).
3. يقوي الروابط البشرية: فالاقتصار عن التواصل الفاعل والحوار والمناقشة والمراجعة هو من أهم أسباب تفكك كثير من الروابط والعلاقات الاجتماعية.
4. ينمي روح الشورى والحرية المنظمة: إن حسن الاستماع واحترام الرأي الآخر، والقبول بمبدأ الحوار وفنون توجيه النقد البناء وتلقيه، هي مهارات وقيم

تواصلية ذات أهمية كبيرة في إذكاء روح الشورى ومبدأ الحرية المنظمة، وذلك بالتفكير في المشكلة عن طريق الحوار مما يؤدي إلى تعدد الآراء.

5. ينمي بعض الجوانب الأخلاقية: مثل الجرأة، والشجاعة، وقول الحق وتوجيهها التوجيه الصحيح، فالحوار الصحيح يتيح الفرصة للحديث وابدأ الرأي، ولذلك فهو مجال للتربية على الشجاعة والجرأة وخاصة الشجاعة الأدبية وإبداء الرأي الصحيح بعيداً عن المجاملة وإرضاء الطرف الآخر.

6. مفتاح السلام ووسيلة للاعتصام من الفتن: وممارسة حضارية تعصم الأفراد والجماعات من صراعات وحروب ونزاعات، تنجم غالباً من عدم التعارف والتفاهم، شريطة انبثاقه عن نوايا حسنة تتحاشي التحدي والاستفزاز، وتجعل منه حواراً بناء (خوجة، 1425هـ)

من كل ما سبق، يتبن أن للحوار أثراً بالغاً في نفس السامع أو القارئ لأسباب عدة، منها:

أ. عرض الموضوع عرضاً شائقاً، إذ يتناوله الطرفان بالأخذ والرد، مما لا يدع مجالاً للعمل يدفع المتحاور والسامع والقارئ إلى الاهتمام والمتابعة.

ب. إغراء القارئ أو السامع بالمتابعة بقصد معرفة النتيجة، وهذا يقلل الملل، ويجدد النشاط.

ج. إيقاظ العواطف والانفعالات، مما يساعد على تربيتها وتوجيهها نحو المثل الأعلى، كما يساعد على تأصل الفكرة في النفس وعمقها.

د. عرض الموضوع عرضاً واقعياً بشرياً، تتبناه فئة مؤمنة، وتدافع عنه أو تحكي أثره في سلوكها وحياتها، مما يجعل لهذا الحوار نتائج سلوكية طيبة، وهذا من أغراض التربية الحقة (النحلاوي، 1420هـ، 206).

أهداف الحوار:

تتعدد أهداف الحوار وتتنوع نظراً لكون الحوار أسلوباً تربوياً إيجابياً يمكن استخدامه في أغلب الأحيان، ولمختلف الأعمار والطبقات حسب ما يناسبه ، فهدف الحوار هو ثمرته المطلوبة، وهو الذي يحدد موضوعاته وأساليبه وآدابه، ومن أهم أهداف الحوار:

1. الدعوة: فالحوار الهادئ يمكن أن يكون مفتاحاً للقلوب، وهو ما سار عليه الأنبياء، والصحابة والعلماء وكان له آثاره المثمرة من دخول الناس في دين الله عز وجل ورجوع الضالين عن ضلالهم (زمزم، 2002، 44).
2. الوصول إلى الحق وتضييق هوة الخلاف بين الأطراف المختلفة وتقريب وجهات النظر، فعندما يطرح موضوع ما فإن الناس يختلفون في تناولهم له، فالناس ليسوا على حد سواء في الفهم والإدراك إذ تتفاوت عقول الناس، وأفهامهم ومستويات ثقافتهم (الدعيج، 1425هـ: 19)
3. تحقيق أهداف متنوعة بتنوع الأحوال والمواقف فقد يدخل الحوار أحياناً من أجل بناء مفهوم أو غرس قيمة (المغماس، 1423هـ) وهناك مصالح أخرى وأهداف كثيرة يمكن تحقيقها عن طريق الحوار وهي ليست رتيبة أو ثابتة ولكن تختلف باختلاف القضايا والمحاورين (الدعيج، 1425هـ: 20).
4. الحوار من أجل التعليم: إذ يستخدم المعلمون الحوار في العملية التربوية لأنه يساهم في تحقيق غايات إيجابية وهي:

أولاً: الحوار يحسن تفكير الطلاب ويساعدهم على تشكيل أفكارهم، فمناقشة موضوع ما يساعد على تقوية معرفتهم وزيادة قدرتهم على الفهم والتفكير (جابر، 1999) فوضع الطلاب في مواقف الحوار تؤدي إلى الارتقاء بمستويات التفكير، حيث أثبتت بعض الدراسات أن هناك ارتباطاً بين متغيري النشاطات الكلامية. وتطوير القدرة على التفكير وتوليد الأفكار (نصر، 1997) لذلك تحاور الأستاذ مع طلابه

يجب أن يكون حواراً منظماً ومعداً إعداداً جيداً حتى يساهم في تحريك قدرتهم العقلية وإكسابهم المعلومات والأفكار في قالب مقنع ومناسب.

ثانياً: تلعب الحوارات المستخدمة في المواقف التعليمية دوراً كبيراً في تشكيل الأبنية المعرفية، وإعادة تنظيم الخبرات والمواقف التي يواجهها الطلاب، كما تؤثر هذه الحوارات في فكرهم إذ تعمل على إحداث قناعات ورؤى جديدة تجعلهم قادرين على اتخاذ إجراءات محددة تجاه ما يتعرضون له من مشكلات ومواقف (نصر، 1997)

ثالثاً: يوفر مواقف اجتماعية يستطيع المعلم والأستاذ الجامعي من خلالها إكسب الطلاب مهارات الاتصال الهامة مثل: القدرة على صياغة الأفكار، والتعبير عنها بوضوح، والاستماع للآخرين بطريق مناسبة (جابر، 1999م).

رابعاً: ينمي مهارات الطالب الاجتماعية ويزيد من قدرته على الاندماج والتفاعل وتبادل الرأي مع الآخرين، كما أن تبادل الحوار المفيد بين المعلم والطلاب ينمي العلاقة بينهم (داود، 1419هـ).

خامساً: مواقف الحوار التي تتم داخل الجامعة والمدرسة تؤدي دوراً هاماً في دفع عملية التربية نحو الأمام، إذ تدعم المشاعر الإيجابية في نفوس الطلاب وتزويد شعورهم بالثقة في النفس والفخر والاعتزاز وتحقيق الذات (خلف الله، 1998).

كما أن هناك أهدافاً أخرى للحوار، هي التالية:

- إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف.
- التعرف على وجهات نظر الطرف أو الأطراف الأخرى، وهو هدف تمهيدي هام.
- البحث والتنقيب من أجل الاستقصاء والاستقراء في تنويع الرؤى والتصورات المتاحة، للوصول إلى نتائج أفضل وأمكن، ولو في حوارات تالية.
- تقريب وجهات النظر بين المتحاورين.

- الخروج بتوصيات مفيدة يرى فيها جميع المشاركين في الحوار بمختلف أطيافهم.
- الاستماع لوجهات النظر المختلفة.
- القضاء على الخلافات المذهبية في المجتمع عن طريق الحوار (الصفهان والشويقر، 1426هـ: 14).

عناصر الحوار:

1. **الطرف الأول للحوار ويسمى (المصدر):**

وهو الذي ينقل الرسالة المطلوبة إلى الطرف الآخر (المستقبل)، ومن المفترض أن يتسم المصدر بالسمات الآتية:

أ. الثقة (بناء الثقة لدى المحاور): وتظهر من خلال الاهتمام بمصالح الطرف الآخر، قولاً وفعلاً، وباختيار الوقت المناسب، وفي الظرف الملائم، وتنفيذ الوعود والالتزامات والابتعاد عن مواطن الشبهات.

ب. الصدق: من الشروط الأساسية في عملية الحوار بين المتحاورين الصدق والنية الصادقة.

ج. تنوع الأساليب كالقدرة على الحديث، والكتابة، والإنصات، واستخدام الإشارات والتلميحات، والقصص والأمثال.

د. المعرفة والإلمام والدراية بالموضوع دراسة واستيعاباً.

ه. الإيمان والعمل بما يدعو إليه من المعتقدات والأفكار.

2. الموضوع والقضية المراد الحديث فيها والحوار حولها وتسمى (الرسالة):

ومن المفترض أن تتسم الرسالة بالاتي:

أ. الوضوح والبعد عن الغموض.

ب. الشرح والتفصيل غير الملل والمطول والذي لا يفي بالغرض.

ج. احتوائها على الأدلة والبراهين والحجج القوية.

د. العبارات المناسبة.

3. الطرف الآخر في الحوار والمتلقي للرسالة ويسمى (المستقبل):

وقد يكون فرداً أو جماعة، ومن المؤثرات في المستقبل.

أ. العلم والثقافة التي تساعد في تنظيم المعلومات والأفكار واستقبال الرسالة وردود الفعل تجاهها.

ب. الوضع النفسي والاستعداد لتلقي الرسالة.

ج. البيئة والمجتمع الذي يعيش فيه: فالحوار مع ابن الريف يختلف عن الحوار مع ابن المدينة والمجتمع المتحضر.

4. الهدف:

وهو الثمرة المرجوة من الحوار، والدافع المحرك للحوار، وهو وثيق الصلة والارتباط بالرسالة، وعليه قد يكون الهدف ناقصاً إذا لم يصل إلى غايته إلا بشكل غامض أو مشوش (خوجة، 1425: 22 – 24).

أسس وخصائص الحوار الفعّال:

ليس الحوار هدفاً في ذاته، وإنما هو وسيلة للتعارف والتفاهم والتآلف والتعاون بين الناس، وليس كل حوار بالضرورة يؤدي إلى تحقيق هذه النتائج فكثير من الحوارات التي لا يلتزم أطرافها فنيات وآداب الحوار تؤدي إلى سوء الفهم وقطع العلاقات وزيادة حدة الخلاف بين أطرافها، ومن خلال العرض السابق يمكن الخروج بمجموعة من الأسس التي يتطلبها الحوار الفعّال، وأهمها:

1. أن يكون بما يفيد وينفع، فتحقيق المنفعة يكون دافعاً للأطراف المشاركة في الحوار فيما لا يفيد لمجرد إثبات القدرة على المجادلة والمحاورة للتغلب على الخصم فيوقع في الخلاف ويضيع الوقت.
2. الاعتراف بحرية الآخرين في الاختلاف والتعبير عن آرائهم.
3. الاستعداد لتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين من أجل الوصول إلى أفضل البدائل الممكنة، حيث إن الوصول إلى اتفاق يتطلب قدراً من التوازن بين الانفعال والفعل، وتفهماً لوجه نظر الطرف الآخر، ومستوى فعالاً من الاتصال وقدراً من الثقة المدروسة بين الأطراف المختلفة، والاعتماد على الإقناع.
4. تقبل كل طرف احتمال خطأ وجهة نظرة ، واستعداده لتعديلها في ضوء ما يستجد من أدلة ومعلومات إذا لزم الأمر.
5. تجنب الإساءة للأخريين مهما كانت حدة الخلاف معهم.
6. الصمت أو ترك الحوار إذا جمح الطرف الأخر إلى الانفعال والغضب. الشجاعة في إبداء الرأي أمام المخالفين، ما دام يمتلك الأدلة والحجج القوية على صدقه وصحته، والشجاعة في النزول عن رأيه إذا ثبت خطأه.
7. حسن الإنصات لما يقوله الآخرون، وإتاحة الفرصة لهم لطرح أفكارهم دون مقاطعة.
8. إجادة استخدام السؤال في الوقت المناسب للحصول على مزيد من المعلومات أو الإيضاحات أو من أجل إعطاء انطباع معين يريد توصيله للآخرين كالدهشة، التأكيد، النفي، الإنكار.

9. عدم السخرية من المخالفين، وعدم الاستهزاء بآرائهم، وإنما أخذها مأخذ الجد للتثبت من صحتها.
10. عدم الانسياق وراء كل ما يقال حتى تتوافر الأدلة والحجج الكافية والمقنعة الدالة على صحته.
11. الدقة في اختيار الكلمات والعبارات التي تعبر عما يعينه كل طرف، وتجنب استخدام الألفاظ المبهمة والغريبة التي قد يساء فهمها.
12. أن يسعى كل طرف إلى توضيح وجهة نظره، ومبرراته للطرف الآخر، ولا يعتمد على افتراض أن الطرف الآخر يتفهم موقفه ومبرراته، فكثير من الخلافات تحدث نتيجة تبني أحد الأطراف موقفاً غير مبرر لدى الطرف الآخر، معتقداً أن الآخر سيتفهم ذلك.
13. تجنب الخداع والمراوغة والتلاعب بالألفاظ من أجل فرض رأي أو تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر.
14. المسؤولية عما يقال: إذا يجب أن يلتزم المشاركون في الحوار، الدقة والحذر في اختيار الكلمات والعبارات، التي تعبر عن أفكارهم حتى لا يؤخذ عليهم ما يقولونه بغير قصد.

آداب الحوار:

للحوار آداب كثيرة على المحاور أن يلم بها، ويقصد بآداب الحوار تلك القواعد السلوكية التي ينبغي الالتزام بها عند المحاورة، فالممارسة الناضجة للحوار والمناقشة ليست قضية علمية فحسب، إنما هي تربوية كذلك، إذ أن الجانب السلوكي والتربوي ذو أثر كبير جداً في تكوين شخصية الإنسان (الصويان، 1413هـ: 77) وآداب الحوار الصحيح يمكن إبرازها فيما يلي:

- أن يكون المحاور حاضر الذهن لا ينشغل بشيء آخر سوى ما هو بشأنه حتى لا يتشتت انتباهه ويعيق فهمه لموضوع الحوار (ناصر، 1977م،414)

- التزام القول الحسن وتجنب منهج التحدي والافحام ومحاولة إيقاع الخصم في الإحراج لو كان الدليل دافعاً لأن كسب القلوب مقدم على كسب المواقف، فقد تقحم خصمك ولكنك لا تقنعه، وقد تسكته بالحجة ولكنك لا تكسب تسليمه وإذعانه (بن حميد، 1415هـ: 25)، لذا يجب على المحاور أن يشعر محاوره بالمحبة والحرص على مشاعره. إن الجوانب العاطفية لها دور كبير في المحاورة وغيرها، فكثير من المتحاورين يغفل هذا الجانب ولا يأبه به، وهذا خلل يحسن بالمحاور أن يتجنبه ففي بعض الأحيان لا ينفع المنطق والبرهان، إنما يجدي التودد والإحسان (الحمد، 1417هـ:70).
- حسن الإنصات والاستماع فإنصات المحاور لما يدور حوله له فوائده التي تعطي للحوار قيمته إذ أنه يساعد المتحدث على فهم وجهة نظر الآخرين وأساليب تفكيرهم، ويعلم الصبر، ويعالج الاندفاعية في الكلام (خلف الله، 1998: 46) كما أن الإنصات يدعم بناء العلاقات الإنسانية بين الأفراد والجماعات إذ أنه وسيلة مجدية في إيجاد الفهم والمتبادل بين الآخرين، كما أنه يشعر المتكلم بأنه مرغوب فيه وأنه ليس مهمشاً ولا مرفوضاً وهذا يجعله يعبر عما بداخله بلا خوف ولا مواربة (عثمان، 2000:47) إن إبداء المشاعر (اللطف، والرحمة) أدب مهم جداً في أي حوار، لابد ان يعلم المحاور أن الحوار وسيلة نبيلة، ينبغي أن تطهر من كل معاني القوة الغلظة، والفظاظة والشدة، ولا ينبغي أن يكون الحوار مجالا أو فرصة للكيد والانتقام ، أو وسيلة لتنفيس الأحقاد وطريقة لإظهار الغل والحسد، فالرحمة أدعى إلى تمحيص هدف الحوار وتقنينه وتلخيصه (زمزم، 2002، 206).
- الظرف المناسب: يجدر بالمحاور أن يلقي نظرة فاحصة فيما حوله عند بدء أي حوار، ثم يحدد تلاؤم الحال للحوار، فيجب عليه أن يراعي مناسبة الظرف للحوار – المكان والوقت، والظروف النفسية لمن سيحاورهم فإذا كانت ملائمة فليتوكل على الله ويبدأ وإلا يؤجلها بعض الوقت حتى يكون الظرف مناسباً (الحبيب، 1421هـ)

- التواضع بالقول، وتجنب ما يدل على العجب والغرور والكبرياء والسخرية وعدم الاكتراث، لذلك يجب على المحاور أن يراعي حركات عينيه وحاجبيه وقسمات وجهة فلا يلزم أن يظهر غضبه أو يلوي وجهه أو يشير بطرف عينيه إشارات تعبر عن السخرية فهذا كله من الكبر (العودة، 2003).
- الالتزام بوقت محدد في الكلام، فلا يستأثر بالحديث والحوار لوحده بحيث لا يترك مجالاً لغيره. أن يكون حديث المحاورة في حدود الموضوع المطروح للنقاش فلا يخرج من موضوع لآخر لا علاقة له بالأول (شاهين، 1992: 93).

إن على المتحاورين الالتزام بهذا الأدب في الحوار حتى يكون لكل منهم فرصة في الحديث وإبداء الرأي ، وعليهما الصبر لأنهما متساويان في حق المناوبة، فمن لم يصبر منهما لصاحبه فقد قطع عليه حقه ، ولان ما يظنه السامع وسواساً وبما يكون هو موضوع الالتباس والشبهة عنه (الجويني، 1420هـ: 321).

- تجنب المقاطعة في أثناء الحوار: يعتبر هذا الأدب من أكثر آداب الحوار وأهميته فالمقاطعة هي أسلوب المتاجرة عن الرد الصحيح فيحاول إحراج محاوره وتشتيت أفكاره، وليتق المناظر مداخله خصمه في كلامه وإظهار التعجب منه، وليمكنه من إيراد حجته (البغدادي، 1417هـ: 67) كما أن المقاطعة في الحوار تعيق المقاطع عن الفهم وتنظيم الأفكار والتعبير بصورة صحيحة، كما يجب على المحاور أن يدرب نفسه على ضبط الانفعالات وعدم التسرع بالإدلاء بالرأي وإبداء الغضب إذا لم يوافقه الآخرون في رأيه.
- على المحاور أن يلتزم بما يدعو إليه، فقد يكون الحوار حول قضية عملية أو في استحباب فعل أو كراهيته أو نحو ذلك، عندها ينبغي أن يكون المحاور قدوة حسنة في تطبيق الرأي الراجح الذي يحاول إثباته وإقناع الطرف الآخر به (زمزم، 2002، 486).
- على المحاور أن يحرص على ترتيب الأفكار وترابطها وتسلسلها حتى لا تزدحم المعاني في حديثه فتكون أفكاره متداخلة وغير واضحة، كما أن ترتيب الأفكار يجنب المحاور التكرار الممل والتشويش للمستمعين (الحبيبن 1421هـ) وكلما

كان المحاور أكثر قدرة على الترتيب والتدرج في الحوار كان أكثر إفادة لمستمعيه " فالمحاور الذي يعرف ما يريد تجده في محاورته يتدرج في نقاطه حتى يصل إلى حقيقة يسعى إليها، وتكون مقنعة ومفحمة لمن يحاوره، حتى ولو لم يستفد منها محاوره، فقد يستفيد منها المستمعون لهذا الحوار (المنامي، 1423هـ 164).

- ينبغي على مجلس الحوار التأكيد على الاحترام المتبادل بين الأطراف وإعطاء كل ذي حق حقه، والاعتراف بمنزلته، فيخاطب بالعبارات اللائقة والأساليب المهذبة وهذا لا يتنافى مع النضج وتصحيح الأخطاء إذا دعت الحاجة ، ولكن بأسلوب رفيع وطريقة وقورة. ومما يتعلق أيضاً بهذا أن يكون التركيز في الحوار على الأفكار والقضايا المطروحة ، وليس على الأشخاص ذواتهم حتى لا يتحول الحوار إلى مبارزة كلامية طابعها الطعن والتجريح (بن حميد، 1415هـ: 32)
- الاعتراف بالخطأ والتراجع عنه وعدم الإصرار على أن آراءه وأقواله صح لا تحتمل الخطأ، فالمحاور الناضج لا يجهل أن الرجوع إلى الصواب فضيلة، وقد وضح ذلك الشوكاني بقوله: إن الرجوع إلى الحق يوجب له من الجلالة والنبالة وحسن الثناء ما لا يكون في تعميمه على الباطل) (الشوكاني، 1419هـ:141)
- ولكي يكون الحوار ناجحاً يجب أن يكون بعيداً عن التعقيد اللفظي، والتكرار وتعمد السجع والألفاظ الرنانة، وأن يتوخى المتحاورن اختيار الألفاظ السلسلة المعبرة، وهذا لا يعفي المتحدث من ضرورة إلمامه بأصول اللغة قواعد النحو والصرف وأن تكون لديه حصيلة من المفردات والألفاظ السليمة، كما يجب ان تتعثر أو تتعطل، أو يعتمد طول السرد وحشد الكلمات الجوفاء والتي لا تضيف معنى جديدا إلى المطلوب (عابد، 1420هـ 64).
- إنهاء الحوار وهو أصعب جزء في الحوار أو أكثره احتياجاً للمهارة، ففي بعض الأحيان قد يجد المحاور نفسه مضطراً إلى وقف الحوار؛ لذا يجب أن يكون إيقاف الحوار بأسلوب لبق وبطريقة مهذبة ذكية ليس فيها عجز ولا هزيمة

(الجيب، 1421هـ)، وفي الواقع فأنت حين تواجه الحوارات الحاسمة، يمكن أن نفعل أحد الأشياء التالية:

- نتجنبها.
- نتعامل معها بنحو سيء.
- نواجهها ونتعامل معها بشكل جيد.

وهذا يعني، أنه إذا اتجاها الحوار اتجاه غير موضوعي أو غير جيد؛ يستطيع المتحدث أن يعتذر بأسلوب لبق عن مواصلة حواره، فهذا أفضل من الاستمرار في حديث لا قيمة له.

أصول الحوار:

1. إخلاص النية والسعي للوصول إلى الحق:

إن إخلاص النية لله تعالى قبل البدء بالحوار يعود بالنفع على المتحاورين ويقصد بالإخلاص أن لا تطلب لعملك شاهداً غير الله (الجرجاني، 1403هـ:14) وإخلاص النية يعطي المتحاور قوة الحجة والمنطق فالإخلاص قوة دافعة إلى القول الصريح والعمل المطلق الذي لا يطلبه خوف رقابة الناس (البقري، 1409هـ: 246) فينبغي للمحاور قبل المحاورة أن يكون متأكداً من ان نيته لله تعالى، فليس المقصود أن يظهر من خلال الحوار براعته وثقافته وأن يتفوق على الآخرين وأن ينتزع الإعجاب والثناء فذلك كله يحبط عمله عند الله عز وجل، ويفسد عليه أمره لدى الناس (الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1995: 37).

2. الاتفاق على منطلقات ثابتة يمكن الرجوع إليها:

الاتفاق على منطلقات ثابتة وقضايا مسلمة، وهذه المسلمات والثوابت قد يكون مرجعها إنها عقلية بحتة لا تقبل النقاش عند العقلاء لحسن الصدق وقبح الكذب وشكر المحسن ومعاقبة المذنب، وأن تكون مسلمات دينية لا يختلف عليها المعتنقون لهذه الديانة أو تلك، بالوقوف عند المسلمات والثوابت، والانطلاق منها يعود مريد الحق ممن لا يريد إلا المرار والجدال (ابن حمين، 1415هـ).

3. البدء بنقاط الاتفاق وتأجيل نقاط الاختلاف:

وحتى يتم حصر موضوع الحوار باتفاق الأطراف، فالمتحدث اللبق هو الذي يحصل في بدء الأمر على أكبر عدد من الإجابات بنعم فهو عندئذ قد وجه الرجل وجهة إيجابية يصعب عليها التخلي عنها.

4. الاستعداد والإلمام بالموضوع المطروح للمناقشة:

إن من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح الحوار هو مدى الجهد والإعداد الذي يبذل للتحضير الجيد، فلا يجوز بحال من الأحوال أن يدخل المحاور إلى حلبة الحوار وليس لديه تصور عن المعلومات الأساسية عن القضية المطروحة أو يدخل معلومات خاطئة ربما تثير الطرف الآخر (ديماس، 1999: 27)؛ لذلك على المحاور أن يعد مادته إعداداً جيداً، فالإتقان من صفة المؤمنين والله عز وجل يجب أن إذا عمل أحدنا عملاً أن يتقنه.

وقد قدم الجراري منهجية واضحة للحوار أجملها في النقاط الثلاث الآتية:

1. إن المنطلق في إجراء أي حوار مع الغير هو الاعتراف بهذا الغير واحترامه مما يقتضي قبوله كما هو، أي قبول الاختلاف معه، ويعد الاختلاف في منظور الإسلام من آيات الله الدالة على مشيئته وقدرته وحكمته.

2. إن أداة الحوار الأولى والأساسية هي المعرفة الصحيحة الثابتة التي يكون صاحبها مقتنعاً بها وراغباً في توصيلها والإقناع بها.
3. إن الأسلوب الناجح للحوار يكمن في اللين وما يرتبط به من سلوك حميد يتجلى في التأدب والصبر والحلم والتودد والنضج والهدوء، والقول الحسن بلا عناء ولا عنف ولا تعصب (الجراري، 1420هـ: 34 – 42).

معوقات الحوار:

إن المعوقات الحقيقة للحوار في غالبها أمر عارض، وليس أمراً موجوداً أصلاً، ويعني ذلك أن التخلص من تلك المعوقات أمر ليس بالصعب، إذا ما أدركنا تلك المعوقات.

ونرى أن هناك سببين أساسيين لوجود تلك المعوقات:

- الجهل بأصول الحوار وآدابه.
- عدم تطبيق أصول الحوار وآدابه، على الرغم من معرفتها.

وعلى هذا نستطيع القول بأن المعوقات تنقسم إلى قسمين: قسم ناشئ عن فقدان أصول الحوار أو أحد عناصرها، وقسم ناشئ عن فقدان آداب الحوار أو أحد عناصرها.

وسوف نبيّن، كيف يتحول كل أصل من أصول الحوار وكل أدب من آدابه إلى معوق حقيقي يعوق الحوار الفعال، وجني الثمرة المنشودة، إذا ما فقد في حلبه الحوار.

أولاً: المعوقات الناشئة عن عدم تطبيق أصول الحوار أو أحد عناصره:

1. إذا لم يستحضر المحاور إخلاص النية لله تعالى، وأراد أن يظهر من خلال الحوار براعته وثقافته، وأن يتفوق على الآخرين، ويبرز نظراءه وأنداده، أو ينتزع الإعجاب والثناء، فقد أفسد عليه أمره لدى الناس، ولن يقبل أحد محاورته، وأن تفوق في عمله أو مجاله.
2. عدم التسليم بالنتائج والحلول الصحيحة: إن عدم التسليم بالنتائج والحلول في نهاية الحوار يضيع مجهود كلا الطرفين، ويجعل وقائع الحوار هباء منثوراً، حتى لو ظهر أحد الطرفين مسلماً بالنتائج، والآخر غير مسلم بها، فإن ذلك يجعل الطرف المسلم، ولا يسلم بالنتائج والحلول.
3. التعصب للرأي والإصرار عليه وإن بدا خطأ: المتعصب لرأيه يكون همه الأول والأخير كسب جولات الحوار، حتى مع ظهور خطئه وصواب الطرف الآخر، وهذا بطبيعة الحال يثير حفيظة الطرف الآخر، فيتعصب لرأيه وفكره، ومن ثم تتوقف عجلة الحوار.
4. الغضب وحدته: إن الإحساس بالإغاظة لا يأتي من الخارج، بل من الداخل، والسبب في غضبنا ليس الحدث الخارجي، بل الحدث الباطني، الذي ينطلق جراء الأسباب الخارجية. ويكون الغضب عائقاً حين يكون ظهوره سريعاً، ويؤدي ذلك في أحيان كثيرة إلى التسرع في تخطئه الآخرين، ويبدأ بعدها التراشق بين الطرفين وعندئذ يتوقف الحوار.
5. عدم المصداقية والأمانة: صفتان مهمتان في المحاور الناجح وفقدانهما أو فقدان أحدهما يفقد الآخرين الثقة فيه، وحينذاك لا يصلح لأن يكون أهلاً لإكمال الحوار معه، ولا الحوار أصلاً.
6. البدء بالنقاط المختلف فيها: عند البدء بالنقاط المختلف فيها فإن الطرفين سيكونان في حالة نفسية صافية: " فمتى قال الإنسان لا وكان يعنيها بالفعل؛ لأنه بذلك يقول أكثر من مجرد كلمة مكونة من حرفين، إذ أن أعضاءه كلها – الغددية والعصبية والعضلية يجتمع في حالة رفض، وهناك عادة درجة

ملحوظة من التراجع الجسدي، أو التهيؤ للتراجع، وكل الجهاز العصبي العضلي باختصار: يتهيأ ضد مبدأ القبول، ومن ثم البدء بالنقاط المثيرة للجدل يعد معوقاً للحوار البناء.

7. التحاور حول المسلمات والثوابت: من المعلوم أن لكل شخص قناعات ومعتقدات تمثل لديه المسلمات والثوابت، التي تعني المنطقة الحمراء التي ينبغي لأي شخص آخر أم يحوم حولها أو يقع فيها. فإن حام حولها، أو وقع فيها طرف آخر، فقد وقع في المنطقة المحظورة، التي ينبغي أن يتوقف عندها الحوار.

ثانياً: المعوقات الناشئة عن عدم تطبيق آداب الحوار أو أحد عناصره:

1) **فقدان الاحترام المتبادل:**

لدينا في ديننا الحنيف مبدأ سام مفاده ": عامل الناس كما تحب أن يعاملوك به". ولو طبقنا هذا المبدأ على الاحترام فستكون النتيجة: الاحترام المتبادل، ولو طبق نقيض هذا المبدأ فستكون النتيجة عكسية، ويعني ذلك توقف الحوار.

2) **الكبر وسوء الخلق:**

يبغض الناس - بطبعهم - المتكبر وسيئ الخلق، ويرفضون التعامل معه في كل أمورهم، ومن تلك الأمور التي يرفضون التعامل معه فيها: أمر الحوار لسبب بسيط وهو: أن الناس يتوقعون كل قول بذيء، أو عمل قبيح يصدر من صاحب هذه الصفة، وليس لأحد أدنى استعداد لإراقة ماء وجهه لأي شخص مهما علت مراتبه.

3) **عدم الاستماع والإنصات:**

يحتاج كلا طرفي الحوار إلى قدر من التحدث وإلى قدر من الاستماع والإنصات، ولو أعطي أحد الطرفين قدراً من التحدث ولم يعط قدراً من الاستماع والإنصات فستظهر ردود فعل مماثلة لما وجده، وسيكون الحوار كله عبارة عن حديث وليس هناك مجال للاستماع، ولا الإنصات، ومن ثم يتوقف الحوار.

4) سوء المكان والزمان:

قد يكون سوء اختيار الزمان والمكان المناسبين لكلا الطرفين أو لأحدهما معوقاً من معوقات الحوار، إذا ما أسيء اختيارهما فهناك عوامل تتعلق بالمكان، كالبعد والقرب والنظافة والترتيب والتهوية والتشويش وما إلى ذلك، وعوامل متعلقة بالزمان، كالطول والقصر وما إلى ذلك.

5) خلو الحوار من عبارات الثناء والمدح الصادق:

خلو الحوار من عبارات الثناء والمدح الصادق لا يعد من الأمور التي تعيق عملية الحوار بين الطرفين، ولكن قد تضفي على الحوار شيئاً من الجفاء، وتباعد القلوب، وعدم تقارب النفوس. لذلك وجب على من أراد قيادة دفة الحوار أن لا يبخل بالإغداق على محاوره بالثناء والمدح الصادق.

6) كثرة عبارات العتاب والذم:

النفس البشرية بطبيعتها تبغض، وقد تذم، من يعاتبها ويذمها، وإن كان على حق، ومن لا يستطيع أن يحسن استعمال العتاب البناء الصادق فإنه حتما سوف يرتكب معوقاً خطيراً من معوقات الحوار، ولاسيما إذا كان الأمر علناً أمام جمع من الناس، فإن الأمر يزداد ضرراً.

7) عدم إدراك كون الخلاف أمراً طبيعياً في البشر:

إن المحاور الذي لم يدرك قبل حواره أن الخلاف أمر طبيعي في البشر فسوف يقبل على محاوره بنفس غير مطمئنة، وروح ثرثارة، ينتج عن ذلك تباعد في وجهات النظر، وإحياء روح الفرقة والاختلاف (فلمبان، 1428هـ: 60 – 64).

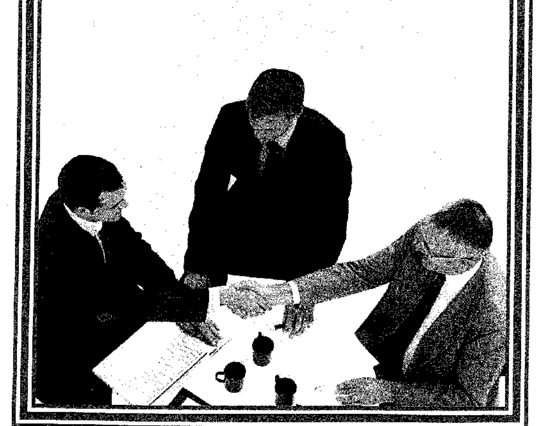
من خلال هذا الحوار وأهميته في العملية التفاوضية يمكن الحكم على قدرة المفاوض على الوصول بالمفاوضات إلى تحقيق الأهداف التي ينشدها، على اعتبار أن هذا

الحوار يقوم على المنطق والعقل والاستبصار بكل ما يدور من مناقشات خلال الموقف التفاوضي على المستوى اللفظي وغير اللفظي. ومن ثم، فإن الحوار التفاوضي يتجاوز إطار كونه الأداة الرئيسية للتفاوض ويتعدى نطاقها ليصبح وسيلة التوضيح للرأي العام والمحاجة والتصدي بالحجة المقنعة لآراء الخصم ودحضها والبناء على ما تم إنجازه من مكاسب أثناء العملية التفاوضية، ومن ثم لأن يحقق الحوار تلك الجوانب يجب أن يتصف بالتنوع، والاعتماد على المنطق، وأن يسعى لتحقيق هدفاً ما لدى أحد أطراف التفاوض وفقاً خطة منهجية دقيقة.

لذلك يمكن القول أخيراً، أن الحوار الصادق والمفائل والمكافئ والواقعي الذي يحترم الرأي الآخر، والغاية منه إثبات الحقيقة حيث ماهيتها الحقيقية لا كما نراها بأهوائنا ورغباتنا الشخصية التي عادة ما تكون متحيزة بحكم الطبيعة البشرية القاصرة والأمارة بالسوء. والحوار يتطلب عناصر ضرورية لتفعيله بشكل إيجابي، وإذا لم يبنى هذا الحوار على تلك الفضائل الإنسانية في التعامل مع الآخرين، فإن ذلك يصبح نوعاً من الجدل العقيم الذي لا فائدة منه. وكذلك الأمر عند المفاوض في حل أزمة معينة مع طرف آخر يجب أن يتقن فنيات الحوار على المستوى النفسي والشخصي والاجتماعي، وأن يتأدب بأدب الحوار، ويكون لديه القدرة على البدء بالحوار البناء المدعم بالحجج المنطقية لحض أفكار الطرف الآخر بطريقة منطقية وبأسلوب نفسي ومعرفي متزن. وعندما تتوافر تلك الخصال في المفاوض الناجح فمن المتوقع الوصول إلى تحقيق مكاسب أفضل مع خصمه مع شعور بالرضا عن الذات بنفس الوقت وشعور الآخر بالرضا عنه وتقبله شخص يعرف استراتيجيات تقديم الذات مع الآخرين والتواصل معهم بحكمة وعقل منفتح على كل الخبرات التي تعمق عملية التفاعل والمنفعة المشتركة.

الفصل الثالث

مبادئ وشروط التفاوض الفعّال



الفصل الثالث

مبادئ وشروط التفاوض الفعّال

في كل عمل يقوم به الإنسان في حياته اليومية يبنى على أهداف وأسس ومبادئ واستراتيجيات يسعى من خلالها إلى تحقيق الهدف الذي ينشده من هذا العمل مهما كان بسيطاً أو معقداً. فإذا توافرت لديه النية الصادقة والإخلاص في العمل والقدرة والكفاءة على معرفة المسارات الفكرية والوجدانية التي توصله إلى ذلك المبتغى. لكننا إذا نظرنا نظرة متعمقة ودقيقة للشخص الذي يقوم بتأدية مهمة لصالح مجموعة من الأفراد أو الجماعات أو المنظمات بأداء عمل مهم وخصوصاً في حل أزمة الجماعة مع الجماعة الأخرى أو الطرف الثاني، فإن الأمر يبدو في غاية الأهمية والصعوبة بنفس الوقت. فإذا لم يكن هذا المفاوض يتمثل تلك المبادئ العامة للتفاوض وشروطها مع الطرف الخصم، فإنه لن يحصل على ما تريده الجماعة منه لتحقيق مصالحها وأهدافها. لذلك تعدّ مبادئ التفاوض القاعدة الأساسية التي يتحلى بها المفاوض الناجح، ويجب أن تكون متوافرة لديه، وأن يعيها ويتمثلها نظرياً وعملياً أثناء عملية التفاوض.

لذلك، سوف نتحدث في هذا الفصل عن المبادئ الأساسية في عملية التفاوض الذي يقوم بها المفاوض الجيد مع الخصم، وكذلك الشروط الخاصة بالتفاوض من الناحية الشخصية والعملية والتكتيكية، كالصلابة والمرونة النفسية، والاستعداد العقلي والنفسي والانفعالي، واليقظة العقلية عند صناعة القرار النهائي لعملية التفاوض، مع التمسك بالثوابت والمبادئ التي ينطلق منها من عملية التفاوض والمتمثلة في إيجاد حل يرضي الطرفين، عن التنازل عن الأهداف التي سعى لتحقيقها من هذا التفاوض.

مبادئ التفاوض:

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية التفاوض والتي يجب على الأطراف المختلفة المفاوضة أن تأخذها في الحسبان عند ممارسة التفاوض، وتتمثل هذه المبادئ في الآتي:

أولا: مبدأ القدرة الذاتية:

يشير هذا المبدأ إلى قدرات ومهارات المفاوض من حيث تفهم قضية التفاوض وأبعادها،وتفهم الظروف والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بعملية التفاوض، وكذلك قدرته على فهم الطرف الآخر من حيث أنماط تفكيره وسلوكه. كما يتضمن هذا المبدأ قدرة المفاوض على القيادة والإشراف على فريق التفاوض ومهارته في الاتصال والحوار والإقناع والتأثير والتكيف. وبصفة عامة فإن هذا المبدأ يركز على تناسب قدرات ومهارات المفاوض مع الموقف التفاوضي.

ثانياً: المنفعة المشتركة:

بالرغم من وجود الاهتمامات والمصالح المشتركة بين الأطراف المفاوضة إلاّ أن كل طرف في الحقيقة يسعى إلى تحقيق فوائد أو منافع معينة من وراء عملية التفاوض حتى ولو كانت هذه المنفعة متمثلة في تقليل حجم الأضرار أو الخسائر التي يمكن حدوثها بدون تفاوض لذلك فإن كل طرف من أطراف التفاوض يسعى إلى مجموعة من المنافع التي تمثل الثمرة التي يجب الحصول عليها من التفاوض.

ثالثاً: الالتزام:

يعد أحد المبادئ الأساسية في التفاوض حيث يجب أن يلتزم كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف أو المنافع الخاصة بالجهة التي يمثلها من ناحية وبتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقيات مع الطرف الآخر بعد التفاوض وفي المواعيد المحددة من ناحية أخرى.

رابعاً: مبدأ العلاقات المتبادلة:

يعكس هذا المبدأ أهمية العلاقات المتبادلة بين أطراف التفاوض خاصة في حالة تكرار التعامل بينهم، كما يراعي هذا المبدأ المصالح المشتركة بين الطرفين والمحافظة عليها في المستقبل. بمعنى آخر أن التفاوض ونتائجه يجب أن يتسم باستمرارية العلاقات المتبادلة المستقبلية بين أطراف التفاوض، كما في حالة التفاوض بين البائع والزبون.

خامساً: مبدأ أخلاقيات التفاوض:

ويعني هذا المبدأ الالتزام بأخلاقيات التعامل في عملية التفاوض. فالتفاوض إذن عملية إنسانية واجتماعية تنطوي على علاقات ومصالح مشتركة.

وبالرغم من شرعية المناورات والمحاورة إلا أن الخداع المتعمد أو الغش أو التضليل يجب ألاّ يكون من سمات عملية التفاوض. (www.khieronline.com).

الشروط الأساسية للتفاوض:

يرى العديد من الخبراء في مجال التفاوض أن ثمة شروط ضرورية لأية عملية تفاوضية بين طرفين أو أكثر من أطراف التفاوض، وأنها بدون هذه الشروط والمبادئ لا يمكن تسمية اللقاءات بين الأطراف المعنية بالمفاوضات، وأهم هذه الشروط هي:

أ. وجود طرفان أو أكثر في العملية التفاوضية: فقد يكون الطرفان دولتين أو جماعتين أو حزبين أو أكثر.

ب. وجود مسألة أو قضية موضوع اهتمام الأطراف المتفاوضة: فقد يكون أحياناً نزاعاً حدث بالفعل أو قد يحدث مستقبلاً بين هذه الأطراف.

ج. الاهتمام والرغبة المشتركة: تتضمن العملية التفاوضية طرفين أو أكثر ولديهم حاجة ما لبعضهم البعض لتحقيق بعض المصالح أو الاهتمامات المشتركة.

د. أهداف متعارضة ومتباينة: بالرغم من وجود درجة من الاهتمام المشترك بين أطراف عملية التفاوض، إلاّ أن كل منهما يبدأ بعرض أهداف متباينة، وإن مثل هذا التباين في هذه الأهداف أو في النتائج يحوُل دون التوصل إلى النتائج المرضية للطرفين.

ه. أسلوب معين لحل المشكلات: إن الذين يدخلون في المفاوضات يؤمنون أن هذا الأسلوب هو الأسلوب المفضل لديهم للوصول إلى نتائج يرضى عنها الطرفان حول الموضع المتنازع عليه، ويعد بديلاً للأساليب الأخرى مثل الهجوم العسكري أو الضغط الاقتصادي أو اللجوء إلى التحكيم الخارجي.

و. رغبة الطرفان للتوصل إلى حل: فكل طرف يعتقد أن ثمة إمكانية ما لإقناع الطرف الآخر لتعديل وجهة نظره، وبالتالي فإنه ليس اساسياً، وإن كان عادة مرغوباً بدرجة عالية.

ز. القوة هي أساس في الدخول إلى التفاوض: فكل طرف له بعض التأثير والقوة على الطرف الآخر. أما إذا كان أحد الأطراف ليس لديه قوة على الإطلاق فمن المحتمل أن يفشل في عملية التفاوض.

ح. عدم استبعاد الجانب الوجداني والعقلي والاجتماعي في المفاوضات: إن عملية التفاوض نفسها هي إحدى صور التفاعل بين المفاوضين من خلال التعبير المتبادل والمباشر. ومن هنا فإن عملية التفاوض تتأثر بالاتجاهات والعواطف، والمشاعر، وليس فقط بالحقائق والمنطق التي تتضمنها مجالات كل طرف.

ط. الآثار المترتبة على عملية التفاوض: إن الآثار المترتبة ـ عادة ـ على إبرام اتفاق بين طرفين يمكن أن يترتب عليها مجموعة من المعوقات في المستقبل، لذلك يجب أخذ الحيطة والحذر. ومثال ذلك اتفاق أوسلو بين الفلسطينيين والكيان الصهيوني، الذي أثبتت الوقائع على الأرض أن كل بند فيه بحاجة إلى اتفاق.

ي. تعتمد على مهارات المفاوضين، ومثال ذلك مجال الاتصال والإنصات واللباقة والقدرة على التصرف، والتعامل مع أنماط الشخصية المتباينة للطرف الآخر.

ك. تتصف بالعمومية من حيث عناصرها ومبادئها واستراتيجياتها؛ ويمكن أن تسري هذه العمومية على مختلف أنواع الصراع أو المواقف التجارية أو الاجتماعية.

(إدريس،1992:277)

كما تتضمن الشروط الأساسية في العملية التفاوضية مايلي:

أولا: القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد التفاوض، وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه، وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

من هذا، يجب أخذ بعض الحقائق بعين الاعتبار والحرص عليها كأمور رئيسية لتماسك فريق التفاوض، وهي:

- عدم إطلاق الحرية الكاملة للمفاوضين دون ضوابط، بحيث يكون هو السلطة، وصاحب اتخاذ قرار البت في كل شيء باعتباره الملك الفعلي والمتصرف الوحيد في العملية التفاوضية.
- عدم تقييد الحرية التفاوضية إلى درجة يصبح المفاوض مسلوب الإرادة، عديم الجدوى مما يجعل التفاوض مضيعة للوقت واستنزافاً للجهد.
- لا ينبغي أن يكون متخذ القرارات هو المفاوض، لأسباب عديدة، أهمها:

- استخدام متخذي القرارات كمفاوضين يضعف فنية اكتساب الوقت، لأن الإدعاء بأنه يجب الحصول على موافقة الصلاحية مدعاة للشك وعدم التصديق.

- ميول المفاوضين إلى فقدان الموضوعية.
- عدم قدرة المفاوضين السيطرة على الوضع بأكمله.

ويبدو أن البعد الثالث غير مرغوب فيه، ولكن يمكن الجمع بين لبعدين الأول والثاني في العملية التفاوضية، بحيث يكون للمفاوض متسع من الحرية والحركة في العملية التفاوضية، وأنه يجب أن يخبر بأنه لا يملك القرار النهائي، أو يملك السلطة المطلقة لاتخاذ القرار، وعليه الرجوع إلى سلطة أعلى تتخذ القرار بعد دراسة ما أفرزته المفاوضات من نتائج.

ثانياً: المعلومات التفاوضية:

والمعلومات شرط ضروري يجب توفرها لنجاح العملية التفاوضية. ويرى الخبراء في هذه المجال أن الحد الأدنى للمعلومات الواجب توافرها للقيام بعمليات تفاوضية ناجحة هي تلك المعلومات التي تمكنه من التعرف على هوية فريق التفاوض، ومن هو الطرف المفاوض الآخر، من يقف خلفهم، وماذا يريدون. كما ينبغي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

- من نحن؟
- من خصمنا؟
- ماذا نريد؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
- هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟
- أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟
- وإذا كان ذلك يسيراً فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها؟
- ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟ (عز الدين، 1989، 89).

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات والموارد، لأن القاعدة الأساسية في التعامل مع المعلومات ترى أن من يملك المعلومة يملك القوة.

ثالثاً: القدرة التفاوضية:

يرتبط هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق التفاوضي، وما يبديه من مهارة وكفاءة، ومدى البراعة التي يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق الآتي:

1. الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
2. تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكييف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.
3. تدريب وتثقيف وشحذ وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعدادا عاليا يتم خلاله تزويدهم بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.
4. المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.
5. توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شانها تيسير العملية التفاوضية.

رابعاً: الرغبة المشتركة:

يتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض، واقتناع كل منهم بان التفاوض الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حداً له.

وهنا، يجب أن ينظر كل طرف تفاوضي إلى الآخر على أساس أنه شريك له في العملية التفاوضية، وليس عدواً أو خصماً له، وبالتالي فإن مصلحتهما مشتركة، والمكسب المتحقق لأحدهما لا يعني خسارة الآخر. لذلك يجب أن يبحث أي طرف من أطراف العملية التفاوضية مصالح الطرف الآخر من خلال التعاون المشترك وليس الصراع.

خامساً: المناخ المحيط بالموقف التفاوضي:

يّعد المناخ التفاوضي مهماً جداً للقائمين على عملية التفاوض، فقد يكون مناخ التفاوض غير مريح لبعض أعضاء فريق التفاوض، وقد يكون مريحاً لبعضهم الآخر، فالبيئة الفيزيقية لمكان التفاوض قد يكون غير مناسباً من حيث الترتيب والأضواء وألوان الجدران وما شابه ذلك، كما أن المحيط الخارجي قد يكون بارداً أو حاراً، أو يوجد فيه مشتتات بصرية أو سمعية تعيق انتباه المفاوضين لأجزاء من جلسة التفاوض. وهذا المناخ المحيط بالعملية التفاوضية قد ينعكس سلباً أو إيجاباً على العملية التفاوضية، لذلك يجب التركيز عليه أثناء أي عملية تفاوضية.

هذا، ويرتبط المناخ التفاوضي بجانبين أساسيين، هما:

1. القضية التفاوضية ذاتها: وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فكلما كانت القضية ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية.
2. أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض: إن مفهوم المصلحة هو مفهوم جوهري بين أطراف التفاوض، ويجب على كل طرف أن يأخذ مصالح الطرف الآخر وحاجاته بعين الاعتبار، لأن هذا يساعد الطرف الأول على تحديد مصالحه الخاصة بدقة واضحة والسعي للوصول إليها.

ولتهيئة المناخ الفعال ينبغي أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقرارا وتقبلا

وعدالة واحتراماً بين هؤلاء الأطراف. فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوضاً بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاما وتسليما وإجحافا بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

قواعد التفاوض:

الشروط التي تم ذكرها آنفاً تتناول المبادئ العامة للعملية التفاوضية، ولكن ثمة قواعد وأسس يجب أن يتبناها ويركز عليها المفاوض أثناء عملية التفاوض، وهي:

1. أن يميّز المفاوض بين الأشخاص والمشكلات:هذه قاعدة أساسية لا يمكن التغافل عن أهميتها طيلة مراحل عملية التفاوض، وأن التغاضي عنها سوف يؤدي ذلك إلى سلوكيات ضارة على المستوى الشخصي للمفاوضين من قبيل التصريحات الجارحة والكلمات غير الأخلاقية كالشتم والسب لشخص المفاوض الآخر كالتذكير بأخطاء سابقة أو خلافات ماضية. لذلك ينبغي فصل العلاقات الشخصية عن مواضيع الصراع التي يريد المفاوضون حلها، ويمكن بكل بساطة أن يتم نقاش العلاقات الشخصية من هذا النوع في وقت آخر (غير وقت التفاوض) وبطريقة مناسبة.
2. التركيز على المصالح لا على المواقف: إن التصريح والفهم للحاجات والمصالح سوف يؤدي في الغالب إلى تقدم المفاوضات بشكل موضوعي بدلاً من التركيز على موقف كل طرف من أطراف التفاوض تجاه مسالة الصراع والخلاف.
3. القيام بصياغة الأسئلة قبل صياغة الإجابات:إننا كثيراً ما ننسب إلى الآخرين نوايا وصفات دون التأكد منها في الواقع، فمثلاً ينتقد أحد أطراف التفاوض أن الطرف الآخر ديكتاتوري وقاس لا يهمه الاستماع إلى وجهات نظرنا وحاجاتنا .إن مثل هذه الأفكار المسبقة يمكن أن تخلق توجهاً معيناً حيال الطرف الآخر، وبالنتيجة تشوه إدراكنا لحاجاتهم وتصرفاتهم والصعوبات التي تواجههم،

وننسى في غضون ذلك أن نجمع المعلومات الموضوعية عنهم، لأننا ببساطة لا نناقش ما نظن أننا نتعلمه عن صفاتهم وأهدافهم. إن أشد الحقائق والاعتقادات منطقية تظل بحاجة إلى التحقق من واقعيتها، ويمكن لنا أن نتحقق من النوايا والمصالح بتوجيهنا أسئلة صعبة ومباشرة.

4. أن يقدر الجوانب الإيجابية في المفاوضات رغم قلتها: إن المثال المعروف حول كاس الماء الفارغ والمليء يعطينا معنى هذه القاعدة: حين يوجد في الكأس قليل من الماء فإن المتشائم يقول لم يتبق الكثير من الماء للشرب، أما المتفائل فيقول مقدراً ما تبقى: مازال هناك جرعة نستطيع بها أن نطفئ بعضاً من ظمئنا. (غوت وهامان، 1996:183)

ويبدو مما سبق، أن القواعد والشروط السابقة في عملية التفاوض هي ليست كل القواعد المتبعة من أجل دفع المفاوضات نحو التعاون بدلاً من الصراع والتناحر، لكنها على حال من أشد القواعد شيوعاً وعمومية وأساسية. إذ إن استخدامها ممكن في كل لحظة من لحظات المفاوضات، كما يمكن لفريق التفاوض أن يتكشف من خلال جولات التفاوض قواعد جديدة لعملية التفاوض تضاف إلى الشروط والقواعد السابقة، وهذا يعتمد على حنكته وخبرته ومعرفته بالطرف الآخر الذي يتفاوض معه.

المحددات الأساسية في عملية التفاوض:

يعتمد المفاوض على عنصر الزمن اعتماداً رئيسياً في سبيل تحقيق أهداف أي فريق من فرق المفاوضة، وهناك ستة محددات أو صفات رئيسية لهذه النوعية من التفاوض وهي:

1. الصبر:

فالمفاوض الصبور هو الذي يحدد بدقة وذكاء الوقت المناسب الذي سيقوم فيه بإبداء ملاحظة او رأي أو تعقيب، ويبقى منتظراً إلى أن يحين الوقت الأفضل للإدلاء بذلك الرأي. بمعنى أن عنصر الزمن لا يمثل ضغطاً على المفاوض. اي أن المفاوض لا

يسعى إلى تحقيق هدفه خلال مدة زمنية معينة هي أقصر من المدة الكلية المحددة للمفاوضة كلها، لذلك نراه لا يتعجل الرد أو التعقيب على كل شيء يقوله أو يفعله غريمه أو خصمه أو المفاوض الآخر في عملية المفاوضة. الأمر الذي قد يحدث مفاجأةً للطرف المقابل، خاصة إذا كان من شأن هذا الرأي أو الملاحظة أن يبين تغيير سياسة الفريق المفاوض أو أسلوبه وطريقته مما يولد انفراجاً في المواقف يعود بالنفع على سير المفاوضات.

2. فرض الأمر الواقع:

يتحقق للمفاوض الناجح فرض أمر ما وجعله أمراً واقعاً لا يمكن رفضه من قِبَل بقية المتفاوضين معه من الفرق الأخرى المشتركة في عملية التفاوض، إذا أعانته خبرته وحنكته السابقة على حسن تقديره للمستقبل فأبدى رأياً لا يمكن إلغاؤه أو الحياد عنه. إلاّ أن فرض الأمر الواقع يمثل نوعاً من المغامرة تدينهم من الطرف المفاوض الآخر أنه ليس إلاّ مجرد خدعة، الأمر الذي يدفع بهم إلى عدم الحياد عن رأيهم مما يجبر الفريق التفاوضي - فارضّ الأمر الواقع - إلى التنازل عن موقفه، حيث يعزى الطرف الآخر إلى فرض سيطرته على مجريات العملية التفاوضية والحصول على أكبر قدر من التنازلات، مما يجعل ذلك المفاوض في موقف حرج أمام مفاوضيه. إن استراتيجيات فرض الأمر الواقع، مثلها مثل التهديدات، حيث تعتمد على توصيل الرسالة المرغوب إيصالها، فإن لم يفهم الطرف المقابل المغزى الحقيقي من وراء ذلك الأسلوب أو أنه لم يتلقَ الرسالة بالشكل المطلوب فلن يكون له أي تأثير والعكس فيما لو لاحظ المفاوض أن هناك نوعاً من فرض الأمر الواقع من قبل الطرف المقابل فإن خير طريق تعتبر مثالية للرد على ذلك الأسلوب هو التدخل وتعويق إيصال الرسالة المستهدفة، أو تفسير ذلك بطريقة تضعف الرسالة، مما يُفقد مرسلها قدرته على التركيز فيما لو لم يكن مستعداً بالبديل وفي الوقت المناسب.

3. الانسحاب المهذب:

يمكن للمفاوض الناجح أن يوقف المفاوضة إذا رأى أن استمرار عملية التفاوض على النحو الذي لا يرغبه، وذلك بانسحابه بأسلوب مهذب دون إظهار أي نوع من الانفعال، ويمكن أن يرتب لذلك الانسحاب منذ بداية الجلسة بحيث يوضح بأنه على موعد هام بعد نصف ساعة يجب عليه الالتزام بحضوره وأن مجيئه إلى هذه الجولة من المفاوضات كانت من باب الوفاء بالموعد الذي التزم به مع الطرف الآخر، وعندما يلاحظ سير المفاوضات بطريقة مناسبة له، فيمكن افتعال عمل اتصال بمن هو على موعد معه لإلغاء الموعد، وإذا ما كانت الأمور في غير صالحه مضى في سبيل خروجه من تلك الجولة. كما انه يمكن لأحد المفاوضين إذا ما لاحظ أن بقية المفاوضين قد نسوا عنصر الوقت، أو انهم قد خرجوا عن موضوع المفاوضة أو أن استمرار عملية التفاوض على هذا النهج سيكون أمراً في غير صالحه. فيمكنه أن يتظاهر أمامهم بأنه لا يتابع ما يتحدثون فيه وذلك لأنه ليس معهم قلباً وقالباً.

4. مخالفة الاتجاه:

قد يلجأ المفاوض الصبور غير المعتني بعنصر الوقت إذا ما كانت النتائج في غير صالحه إلى السير بالمناقشة إلى طريق مختلف عما كانت عليه في الأصل وذلك لتشتيت أفكار الطرف الآخر وسحب انتباه المركز على الموضوع على ألاّ يغفل جانباً هاماً وهو البحث عن مخرج مناسب لما وصل إليه من وضع.

5. الحدود الزمنية:

قد يلجأ أحد المفاوضين غير المهتمين بعنصر الوقت أحياناً إلى بدء حديثه بتحديد الفترة الزمنية التي سيتحدث خلالها، وغالباً ما يكون هذا التحديد أكبر من الفترة الزمنية الحقيقية التي يستحقها مثل هذا النوع من الحديث من جهة أخرى "قد يهتم أحد المفاوضين بالوقت الراهن كثيراً بينما يهتم الطرف الآخر بشأن المستقبل اهتماماً أكثر".

6. السماح للطرف الآخر بالتنفيس عن مشاعره:

من المعروف أن من الوسائل الفاعلة في التعامل مع غضب الآخرين ومع المواقف السلبية هو استدراجه إلى البوح بما يكنّهُ نحو ذلك الموضوع في داخل أنفسهم وإعطاءهم الفرصة الكاملة في سبيل التعبير عما يجيش في خواطرهم. إن إطلاق حرية المفاوض المقابل للبوح بكل ما لديه يعطي الفرصة الكاملة للمنطق العقلاني والرزين أثناء المفاوضات، حتى إن بعض المفاوضين إذا ما صرّح في بداية الجلسة بكل ما لديه مبدياً تشدده حيال هذا الموضوع، فإنه بذلك يحمي نفسه من الانتقادات الخارجية،حيث يكون مرتاح البال إذا ما توصل مع الفريق المقابل إلى اتفاق، معتمداً في ذلك على سمعته كمتشدد. إن الإستراتيجية المناسبة حيال الاستماع إلى المفاوض المقابل عندما يقوم بالتنفيس عن نفسه هو الاستماع بهدوء مع عدم مقاطعته (الخضيري، 1988: 102 – 110).

المراحل الأساسية للتفاوض:

كثيراً ما نواجه في حياتنا اليومية ونحن نتعامل مع الآخرين، إننا نعيش في موقف تفاوضي إذا تضاربت مصالحنا مع مصالحهم، وأصبح الموقف موقف صراع أو مشكلة تتطلب حلاً لها من كلا الطرفين، فهنا كل طرف من الطرفين يحاول أن الاستفادة من قدراته وخبراته للحصول على حاجاته ورغباته التي - يعتقد أن الطرف الآخر قد استولى عليها أو بخسه جزءاً من هذا الحق. وعند ذلك يشعر الطرفان انهما بحاجة إلى التفاوض من حل الأزمة أو الصراع المتولد بينهما.

لذلك، تتضمن عملية التفاوض في العادة مجموعة من المراحل، يمكن تلخيصها في الآتي:

أولاً: مرحلة التحليل:

وهي المرحلة التي يجمع فيها المفاوض المقومات ويحاول فهم مصالحه وكذلك مصالح الطرف الآخر، ومن المهم في هذه المرحلة أن يتبع المفاوض هذه الخطوات:

1. الإعداد الجيد:

ينبغي على المفاوض أن يحلّل جيداً السبب الذي يطالب من أجله بموضوع ما وليس عليه الاكتفاء بتحديد الموضوع، وعليه كذلك سؤال نفسه عن المصالح المتوقعة للمفاوضين الذين يتفاوض معهم والذي يعتقد انهم سوف يطرحونها على مائدة التفاوض ويكون مستعداً لها، وبالرغم من ذلك، فإن المعرفة لا تضمن النجاح الكامل من عملية التفاوض، ولكن وجوده بالتأكيد يعد أرضية جيدة للتفاوض. فإذ كان رئيس التفاوض مدركاً هذه المعرفة، فإنه سوف يفهم عملة التنازلات للطرف الآخر، على سبيل المثال قد يرغب الطرف الآخر التفرد بالمكاسب، فإن التقييم النسبي لهذه التنازلات يجب أن تحدد فيما إذا كانت هذه النسبة عالية أو منخفضة، وعند ذلك الأمر يجب أن يتنازل عن بعض الأمور وليس جميعها.

إن المصالح التنافسية هي التي تسبب الطريق المسدود، لأن كلا الطرفين قد يضعا متطلبات كبيرة يصعب تحقيقها والانتقال إلى الاحتياجات الأساسية. لقد جمعت بعض الأخطاء التفاوض على مر السنين، والمتمثلة في:

أ. انعدام الثقة.
ب. اقتراح قيمة غير مفهومة.
ج. العطاء دون الحصول على مقابل.
د. عدم القدرة على التحقق من الانفعالات عند بداية التفاوض.
ه. التركيز على الموقف مقابل النتيجة.
و. عدم وجود إعداد جيد للتفاوض.

2. التعلم:

وذلك عن طريق الإنصات الجيد لما يقول الآخرون في جلسات التحضير للتفاوض، وقد يحتاج المفاوض الاجتماع بكل طرف على حده للتعرف إلى مصالح ومواقف الأطراف المعنية، وعلى المفاوض أيضاً احترام الأطراف الأخرى وأخذ آرائهم جديا في الاعتبار وتحليلها موضوعيا.

3. مراجعة الذات:

على المفاوض كذلك أن يعد نفسه لمراجعة افتراضاته عن موقف الطرف الآخر إذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات من خلال مناقشاته مع الأطراف.

4. التعرف إلى أسلوب الطرف الآخر في التفاوض:

وذلك عن طريق معرفة خبرات الآخرين الذي سبقوه في التفاوض مع الأطراف ذاتها.

ثانيا: مرحلة التخطيط:

بناءً على تحليل المعطيات الأولية لعملية التفاوض، يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض، والتي تتضمن:

1. تحديد المصالح الأساسية للمفاوض والتي يجب التركيز عليها.
2. إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض.
3. إعداد اختيارات إضافية يمكن مناقشتها.

ومن أهم الخطوات التي يجب مراعاتها في مرحلة التخطيط الآتي:

1. إعداد تصور للمطالب التي تعد غير أساسية والتي يمكن الاستغناء عنها في مقابل مصالح أهم تطرح من الجانب الآخر.
2. إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض، هل تستطيع الاستمرار في وضع " ما قبل التفاوض "؟ هل أنت على استعداد لقبول حل لا يفي بكل مطالبك في مقابل استمرار العلاقة على أمل أن تتغير الأوضاع على المدى البعيد وتحصل على ما تريد؟

ثالثاً: مرحلة المناقشات (التفاوض الفعلي):

في هذه المرحلة الهامة من عملية التفاوض، فعلى المتفاوض مراعاة النقاط التالية:

1. الاتفاق على قواعد السلوك:

إن تحديد قواعد للسلوك يوافق عليها الطرفان وتكون ملزمة لهما أثناء فترة المفاوضات، يحمي من الوقوع في كثير من التوتر والشك وأشكال سوء التفاهم التي لا داعي لها. إن هذه القواعد تشكل أول نقطة استناد يمكن لكلا الطرفين أن يعودا إليها في أي لحظة من لحظات التفاوض. وقد يقترح الطرفان أن تكون جميع القضايا الخلافية مكتوبة، بحيث تكون في متناول كل طرف طول وقت استمرار المفاوضات.

2. تحديد المصالح للطرفين:

يجب على الطرفان أن يحددا مصالح كل منهما، لأن هذا التحديد يساعد على الاستمرار في عملية التفاوض. لكن في حالات كثيرة إن مصالح الطرفين لا تلاقي عدم استحسان من الطرف الآخر، أو سخريته، أو تجاهله بالكامل، وهذا ما يعقد مسألة الوصول إلى حل يرضي الطرفين.

لذلك، فمن واجب الطرفان تحديد مصالحهما والتي تتبلور من خلال:

أ. التركيز على المصالح لا على المواقف.

ب. التركيز على المصالح بشكل واضح ومقنع.

ج. فعالية الطرف الأول في التعرف على مصالح الطرف الآخر.

د. استعمال الحجج التي تؤدي إلى إقرار الخصم ولا تقلل من شأن مصالحه.

ه. القيام بصياغة وتحديد المصالح المشتركة والمتناقضة للطرفين.

و. التركيز على مصالح الآخر والاستناد إليها.

3. صياغة المشكلات بشكل واضح.
4. البحث عن الحلول:

أ. تسجيل المقترحات والأفكار.
ب. تحليل المقترحات.

5. اتخاذ القرار:

- الاستمرار في تحليل الأوضاع وكل ما يحدث أو يقال أمامه.
- التركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال حتى لو تطلب ذلك طلب فترة راحة من جلسة المفاوضات.
- محاولة تقديم حلول خلاقة وإجابات جديدة، حيث أن تكرار الإجابة ذاتها لا يؤدي إلى تقدم المفاوضات.
- المرونة في التحاور وحسن الاستماع للأطراف المختلفة.
- التعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بدون تهديد.
- يجب اعتبار المفاوضات فرصة للتعاون لإيجاد حلول تحقق مصالح الجميع، وعدم اعتبار المفاوضات حلبة للصراع حيث يفوز الأكثر تعنتا.
- يجب أن يأخذ كل طرف وقته في التعبير عن مطالبه.
- يجب أن يحتفظ المفاوض دائماً في ذاكرته بأنه يعترض على نقاط معينة ولا يعترض على شخص ما، أي يجب التفريق باستمرار بين الموضوع ومن يقدمه.
- يجب أن يحاول المفاوض بصفة مستمرة معرفة الحقائق عن طريق السؤال وألا يعتمد على افتراضاته ويبني عليها. ويمكنه أن يسأل دائما " هل افهم من كلامك أن..؟ " ويكرر ما فهمه حتى يعطي للطرف الآخر فرصة للإيضاح وحتى لا يتم التفاوض بناء على مفاهيم خاطئة.
- وأخيراً، على المفاوض أن يدرك متى يتوقف عن التفاوض في حالتي النجاح والفشل، فحين ينجح المفاوض في إقناع المفاوضين الآخرين بوجهة نظره عليه التوقف وعدم الاسترسال في طرح القضية كذلك عليه معرفة متى يكون عليه

ترك القاعة أو التفكير في التفاوض مع مجموعة أخرى أو الاعتماد على نفسه في حل المشكلة (www.khieronline.com).

نظريات التفاوض:

يرى بيزرمان ونيل (Bazerman and Neale,1983) في كتابهما حول الاستدلال أن التفاوض قد بدأ كحقبة جديدة من بحوث التفاوض، وقبل ذلك الوقت تحدث عن التفاوض كل من بروت (Pruitt,1981)، وكيلي (Kelley,1966) دويتش (Deutsch,1973)، دروكمان (Druckman,1968)، ومورلي وستيفنسون (Morley&Stephenson,1977)، وسيجل وفوركر (Siegel and Fouraker, 1960)، وغيرهما من الباحثين الذين ركزوا على التفاوض من خلال عملية المساومة، ودراسة التحركات المضادة، والأهداف والتطلعات، والتوقعات إلى حد ما.

وقد ولدت نظرية التفاوض المعرفية من خلال ثلاثة أحداث في العلوم الاجتماعية، وهي:

الأولى: الدراسات التجريبية والتحليلية التي قام بها كل من تفيرسكي ودانيل Tversky and Daniel Kahneman's empirical studies والكتاب الذي ألفه بول سلوفيك (Paul Slovic1982) بعنوان: "الحكم الصادر في ظل عدم اليقين: الاستدلال والتحيزات Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases، وقد تم إنشاء مجال جديد في العلوم السلوكية يدعى نظرية القرار السلوكي، التي أسهم فيها كل من ريتشارد نيسبت ولي روس Richard Nisbett and Lee Ross في تعميق مسألة التفاوض في الدراسات التجريبية والتي نشرت تلك الأبحاث في كتابهما "الاستدلال الإنساني (Human Inference,1980) الاستراتيجيات وعيب الحكم الاجتماعي، كذلك مجال نظرية القرار السلوكية.

الثانية: ركزت حركة الإدراك الاجتماعي في علم النفس الاجتماعي التي تحدث عنها تايلور وفيكسي (Taylor and Fiske, 1975) حول أوجه قصور الباحثين في النظر إلى عقلية التفاعل الاجتماعي.

ثالثاً وأخيراً: فقد سلط كتاب هوارد Howard Raiffa، "فن وعلم التفاوض" The Art and Science of Negotiation (1982) الضوء على المنظور المفاهيمي بشأن التفاوض وعلى إلزامية غير المتكافئة ضمن منهج الجدل الوصفي، حيث قدم فيه صفات وإرشادات تساعد المفاوضين على إتباع المنهج العقلي في التفاوض، علاوة على المنهج السلوكي، وأشارا إلى أن هذا المنهج المعرفي لم ينل حظه من بحوث التفاوض خلال السنوات العشرين الماضية.

في هذا الفصل، سوف يتم تنظيم البحوث المعرفية حول التفاوض في أربع فئات من التحيزات: التحيزات المعرفية، وتحيزات النظرة الاجتماعية، وتحيزات حفز الهمم، وأخيراً التحيز العاطفي.

ويعد تصنيف البحوث التجريبية في واحدة من المجالات الأربعة الرئيسية للتحيز، والهدف من وراء ذلك، كيف يمكن للدراسات التاريخية في كل من هذه التصنيفات التي شكلت علم التفاوض وممارسته؟

أ. التحيزات المعرفية Cognitive Biases:

التحيزات المعرفية هي انحرافات منهجية عن النماذج المعيارية التي تصور السلوك العقلاني، كما تعبر عنها نظرية اللعب والمبادئ المعيارية الأخرى. وقد تؤدي التحيزات المعرفية إلى فرض الاستدلال في معالجة المعلومات، مثل التأطير والثقة المفرطة (Bazerman & Neale ,1991) وينبع الاستدلال المعرفي من معالجة معلومات خاطئة. إن التحيز المعرفي في التفاوض وخصوصاً في اتخاذ القرارات، وهي الحجة الأساسية في صناعة القرار (المفاوضين) فالذين يعانون من المفاهيم الأساسية الخاطئة عند الحكم على المخاطر، والقيمة (أو المنفعة) والقضايا الأخرى. ويحدد هذا

الأسلوب النموذج الاقتصادي المعروف بتعظيم المنفعة والمبادئ العقلانية ذات الصلة كنموذج معياري مناسب. والملاحظة المهمة في هذا المجال أن الأفراد الذين لا يتبنون الأسلوب المنهجي لنموذج التنبؤات الاقتصادية أدى إلى حد كبير إلى تطوير نظرية القرار السلوكية كمجال للدراسة والمفاهيم الحديثة لنظرية التفاوض كموضوع بحث تجريبي.

وقد أدى الأدب البحثي في التحيز المعرفي للعملية التفاوضية إلى بناء ملحقات واضحة لإعداد للمعلومات الفردية(على الأقل) المتفاعلة والمترابطة ديناميأ. فعلى سبيل المثال، أشار بيزرمان ونيل إلى أن هذه التحيزات باسم " التحيز الفردي في المفاوضات". والأسلوب الثاني مستمد من مفهوم المخططات المعرفية أو الخرائط المعرفية (على سبيل المثال، أبيلسون،1981 جونز،1977). وفي الأونة الأخيرة، افترضت النماذج العقلية المعرفية التي وضعت من قبل علماء النفس المعرفيين (إيفانز، 1993؛ جونسون ليرد، 1983) بأن الناس يحاولون إيجاد معنى للخروج من الحالات الجديدة عن طريق استخدام بناءات معرفية تم وضعها مسبقاً، وتلك البناءات المعرفية (المخطط، والخرائط، والنماذج) تعمل بطريقة من أعلى إلى أسفل لمعالجة المعلومات المباشرة، بما في ذلك الاهتمام، التصنيف، والاسترجاع. ومن المهم أن التحيزات التي تنجم عن استخدام مثل هذه الأساليب البحثية ليست هي التحيزات التي تعكس النماذج الاقتصادية للسلوك، بل التحيزات التي تشير إلى الخروج عن القواعد أو المعايير الاجتماعية.

إطارات الإدراك الحسي، والخرائط، ومخططات:

احتضن الباحثون العاملون في مجال بحوث التفاوض النماذج المعرفية المتقدمة من قبل المنظرين لنظرية القرار السلوكي، كما أنهم احتضنوا أيضاً النماذج المطورة لمعالجة المعلومات من قبل علماء النفس المعرفي. والفكرة الأساسية لنظرية معالجة المعلومات هي أنه يمكن تحليل النشاط المعرفي من حيث سلسلة من المراحل يتم خلالها تحويل المعلومات العادية أو المشفرة عبر العمليات العقلية وجه الخصوص .

وتتأثر المعلومات إلى حد كبير بمعالجة النظريات القائمة، والمعروفة أيضا باسم النظريات ساذجة. وتحقيقاً لهذه الغاية، هناك حالتين لمعالجة المعلومات: نظرية مركزية وتعتمد على البيانات(المعروفة أيضا باسم معالجة المعلومات من الأعلى إلى الأسفل). إضافة إلى وجود نظريات القائمة تؤثر على الانتباه، والترميز، والاسترجاع. وخلص "بنكلي"Pinkley بأن استخدام المفاوضين لواحدة من ثلاثة أبعاد مختلفة" "، مثل بعد الاحتمال مقابل العلاقة المهمة، والبعد العاطفي مقابل الفكري، والتسوية مقابل الفوز لتمثيل حالات الصراع. مثل هذه التأثيرات تلعب دوراً مهماً في سلوك المفاوض. على سبيل المثال، عندما يرى المفاوضون نزاع من حيث البعد العاطفي، فإنهم يتذرعون بالاعتذار أو بيانات حول الكيفية التي ينبغي التعامل مع المشاعر السلبية التي تؤثر على المرجعية الإدراكية للمفاوض من الطرف الآخر.

هناك عدة نظريات للتفاوض، وأهمها:

1. نظرية الاحتياجات الإنسانية الأساسية:

تقوم هذه النظرية على افتراض أن جميع البشر لديهم احتياجات أساسية يسعون إلى إشباعها، وأن النزعات تحدث وتتفاقم عندما يجد الإنسان أن حاجاته الأساسية لا يمكن إشباعها، وأن هناك آخرين يعوقون في إشباعها، ويرى أصحاب هذه النظرية، (بورتون وجولتنغ Burton,Galtung) أن عدم إشباع هذه الحاجات هو المصدر الرئيسي للصراعات. ووفقاً لهذه النظرية أن الصراعات تحدث عندما يشعر الفرد أو الجماعة بأن أحد هذه الاحتياجات غير مشبعة، وعليه فإن حل الصراع والتفاوض هو أسلوب يسعى إلى إيجاد مشبعات لتلك الاحتياجات. وتكمن الصعوبة في حل هذا الصاع عندما يكون الطرفين المتصارعين لهما نفس المصدر إشباع حاجاتهم.

2. نظرية الحرمان النسبي:

تهدف هذه النظرية إلى أن فهم الدوافع والأسباب التي تؤدي إلى التمرد الاجتماعي والتي قد تصل إلى حد الثورة. ومؤسس هذه النظرية تيد جير (Ted Gurr)، حيث يرى أن لكل مجتمع لديه نوعين من الآليات التي تؤثر على الرضا أو الإحساس بالحرمان لدى الشعوب: الأولى التوقعات أو التطلعات، والثانية الإمكانيات. وعادة ما تمر المجتمعات بمراحل ترتفع فيها مستويات التوقعات والتطلعات، وعندما تنخفض تلك التوقعات وخصوصاً عندما يمر المجتمع بهزيمة أو يواجه كارثة طبيعية. وطبقاً لهذه النظرية، فإنه طالما أن مستوى الإمكانات المتاحة لدى الأفراد والمجتمعات يسمح بتحقيق تطلعاتهم التي تبدو مناسبة، فإن مستوى الحرمان يكون منخفضاً بدرجة لا يتوقع معها حدوث حالات تمرد جماعية، ولكن التمرد يتزايد عندما تتسع الهوة بين التوقعات والإمكانيات (الصمادي، 17,2010).

3. نظرية التعلم الاجتماعي:

تمثل هذه النظرية أحد ى نظريات علم النفس التي تساعد على فهم ما يدور داخل الإنسان في حالة الصراع وكيفية التعامل معه من أجل إيجاد وسائل سليمية لتسويته. وطبقاً لذه النظرية، فإن السلوك العدواني هو رد فعل على عدم الارتياح أو الانزعاج، فعندما يطرأ أمر ما يؤدي إلى الخوف لدى الإنسان، فإنه يشعر بالانزعاج والتوتر ويستبدل الاحساس بالخوف بالاحساس بالأمان. ويكون اختيار هذا السلوك مبني على على التربية والتعلم الاجتماعي اللذين يوفران للإنسان مجموعة من السلوكيات التي يستخدم أحدهما أو بعضها لدرء الخوف. ويعد السلوك العدواني أحد هذه السلوكيات التي يتعلمها الإنسان كرد فعل. ويرى دولارد وميللر Dollared & miller أن السلوك العدواني هو سلوك يتعلمه الفرد كرد تجاه الموقف الضاغط، وأن هذا السلوك يتم اكتسابة بالتعلم. ويعد باندورا Banadora احد المنظرين الأساسيين في هذا الاتجاه.

كما تركز هذه النظرية على شخصية المفاوضين أو الخصائص الفردية التي تلعب دوراً مهماً في تحديد مسار ونتائج اتفاقيات التفاوض. وقد فسرت النظريات السلوكية التفاوضات باعتبارها تفاعلات بين أنماط شخصية التي تأخذ في الغالب شكل الثنائيات، مثل أصحاب المحال التجارية والمحاربين والمتشددين وأصحاب العاطف الناعمة، حيث يتم تصوير المفاوضيين تقاتل، إما بلا رحمة أو يلعبون حسب نظرية اللعب، أو يتعاملون بود مع بعضهم بعضاً. وقد وضع دويتش (Deutsch,195) اربع توجيهات مميزة لأنماط من الدافعية الشخصية للمفاوضين في بعدين: درجة الاهتمام في العلاقات الشخصية، ودرجة الاهتمام بالنتائج، والأنماط الناتجة عن تمثيل التوجه التحفيزي واستمراريته: الفردية والإيثار، والتعاونية والتنافسية .(Alfredson&Cungu,2008)

وقد وجدت هذه النظرية طريقها إلى التطبيق في حل كثير من الصراعات، والتي تسعى إلى تعظيم المكاسب والتقليل من الخسائر، من خلال مبدأ النظر إلى نصف الكوب الممتلئ أو النصف الفارغ، كما أن هذه النظرية تؤثر بشكل فعال على سلوكية الشخص المفاوض في التعامل مع مشكلات التفاوض والحد منها وخصوصاً على المستوى النفسي والانفعالي.

4. النظرية الكلاسيكية:

وهي التي يتخذ فيها كل مفاوض موقف معين، يدافع عنه قدر استطاعته وقد يتمسك الأطراف بمواقفهم المتعارضة فيفشل التفاوض، أو قد يبدءوا في تقديم التنازلات والوصول إلى اتفاق في منتصف الطريق عن طريق اقتسام موضوع التفاوض وهذا النوع من التفاوض بالرغم من انتشاره إلا أنه لا يساعد في الوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة أو اتفاق طويل المدى إذ عادة ما يشعر كل طرف أنه اضطر للتنازل وأنه لم يحصل على ما يحقق له الفائدة المرجوة، ومن عيوب هذا النوع من التفاوض أيضا أنه يستغرق الكثير من الوقت والجهد وغالبا المال، وكثيراً ما يؤدي إلى إفساد العلاقات المستقبلية بين طرفي التفاوض..

5. النظرية المعتمدة على مصالح الأطراف المعنية:

وهذه النظرية تعتمد على مصالح الأطراف المعنية كأساس للوصول إلى حلول خلاقة تحقق بها كل الأطراف الفائدة القصوى، وقد تبنى العديد من دارسي التفاوض نظرية" رايف" وطوروا وأضافوا إليها، وقد طور مشروع هارفارد للتفاوض نظرية "التفاوض المنظم".

6. نظرية التفاوض المنظم:

يعرّف "روجر فيشر ووليام ايري (Fisher&Ury,1981) "نظرية التفاوض المنظم" بأنها العملية التي تساعد المفاوضين على الوصول إلى اتفاق حكيم يحقق المصالح المشروعة لكل طرف من الأطراف المعنية بأقصى حد ممكن. ويحل هذا الاتفاق نقاط الخلاف بطريقة عادلة مع إمكانية استمرارية هذه الحلول والأخذ في الاعتبار مصالح المجتمع الذي تتعامل معه الأطراف المتفاوضة. وتتسم هذه العملية بأنها لا تتطلب الوقت الذي تستغرق التنازلات المتتالية للطريقة الكلاسيكية، كما أنها لا تفسد العلاقات المستقبلية للأطراف المتفاوضة.

وقد ذكر "فيشر وايري" أربعة عناصر أساسية لنجاح عملية "التفاوض المنظم":

- فصل الأشخاص عن المشكلة: يجب أن يرى المفاوضون بعضهم على أنهم يعملون جنبا إلى جنب ويهاجمون المشكلة وليس بعضهم البعض.
- التركيز على مصالح الأطراف المعنية وليس على موقف واحد لا يتغير: فالتركيز على موقف واحد والاكتفاء بترديده دون مراعاة مصالح الأطراف الأخرى وإمكانية تحقيقها يوصل المفاوضات إلى طرق مسدود أو إلى حلول وسط سرعان ما يعود الخلاف والنزاع بعدها لعدم رضا الأطراف بما توصلوا إليه في المفاوضات.

- إيجاد احتمالات واختيارات مختلفة قبل محاولة الوصول إلى اتفاق.
- اختيار معيار موضوعي لقياس صلاحية الاتفاق الذي تم التوصل إليه؛ وممكن أن يكون هذا المعيار الموضوعي قانون من القوانين أو رأي أهل الخبرة أو غيره.

وتعد نظرية التفاوض القائمة على مصالح الأطراف المعنية هي النظرية السائدة الآن لميزاتها المذكورة، وقد اعتمد عليها معظم علماء الإدارة في كتاباتهم كما رأينا بالنسبة لطوري " التفاوض المنظم " وغيرهم.

7. نظرية اللعب Game Theroy:

تطورت هذه النظرية من العمل الكلاسيكي لـ فون نومان ومورجينسترن (VonNeumann & Morgenstern, 1944) والتي تسمى نظرية الألعاب والسلوك الاقتصادي، وقد استخدمت في أبحاث كثيرة، وخصوصاً في النماذج الرياضية الرسمية لوصف أو التنبؤ باتخاذ الأطراف المتفاوضة الإجراءات المناسبة من أجل تعظيم مكاسبهم الخاصة عند عواقب من أي عمل يختارونه سوف يعتمد على قرارات يمكن أن يتخذها الطرف الآخر. إن الأهمية من استراتيجية نظرية اللعب وعلى النقيض من ألعاب المهارة أو اللعب، فإنها تحقق فرصة أكبر لتحديد مسار العمل لكل مشارك أو مفاوض يعتمد على ما يتوقع المفاوضون الآخرون القيام به.(Scheling, 1960). تمثل الألعاب في حقيقة الأمر مصفوفة في شكل ألعاب واسعة، حيث يختار كل لاعب بين العدد المحدد والحركة المحتملة.

8. نظرية المخاطر الحرجة:

Critical Risk Theroy of Crisis baragaining:

وضع إلسبيرج (Illsberg, 1959) هذه النظرية المشابهة لنظرية اللعب، حيث تستخدم أرقام المرافق الأساسية لتفسير سلوك صنع القرار، ولكنها تقدم فكرة عن استخدام الأطراف المفاوضة احتمال عند اتخاذ الحسابات العقلانية من عدمها للتنازل،

أو الوقوف بحزم في الموقف التفاوضي للأزمة. وتستمد هذه الاحتمالات من حساب كل التفاصيل من قبل المفاوض حول المخاطر الحرجة الخاصة به، أو من الحد من مخاطر انهيار المفاوضات. إن المفاوض هو على استعداد لتحمل تلك المخاطر بحزم، جنباً إلى جنب مع تقديركل مفاوض حول مستوى استعداده للوقوف بحزم لمواجهة خصمه.

وثمة أساليب أخرى للتفاوض، منها أسلوب تبادل الامتياز الإجرائي، الذي يصف نوع من الآلية التي تركز على التعلم، ووفقاً زارتمان (Zartman,1978)، فإن هذا الأسلوب ينظر إلى التفاوض باعتباره عملية تعلم تتفاعل فيه سكلوكيات الأطراف المتفاوضة مع بعضها البعض بامتياز. حيث يقدم كل فريق تفاوضي تنازلات بعد كل مرحلة من التفاوض، وذلك لتحسن النوايا، وتشجيع استمرار التفاوض. كما أن هناك أسلوباً أخراً في التفاوض يسمى الأسلوب التكاملي والذي يسعى إلى البحث عن استراتيجيات لخلق قيمة مضافة، أو توسيع الكعكة، بحيث يكون هناك تبادل أكثر بين الطرفين المتفاوضين، وهذا مما يحقق المنفعة المتبادلة لحل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة من أجل الحصول على المكاسب المتبادلة، أي أنها تنطوي على الكشف عن المصالح، وتوليد خيارات، والبحث عن القواسم المشتركة بين الفريقين في سبيل خلق القيمة ووضع مبادئ مشتركة كاساس لاتخاذ القرارات حول الكيفية التي ينبغي أن تكون عليها المخرجات.

والأسلوب التكاملي في التفاوض له جذور في العلاقات الدولية والنظرية السياسية في البحث في النزاعات، واتخاذ القرارات الاجتماعية، وحل المشكلات السلوكية، والنزاعات حول الحقوق المدنية.

ويمكن تلخيص تلك النظريات الواردة أعلاه حول التفاوض في الجدول التالي (2):

	الملامح الرئيسية	الافتراضات	القيود
البنائية	التركيز على الوسائل، المناصب والسلطة	الربح- الخسارة	قفل باب التفاوض يؤدي إلى فقدان الفرصة حول اتفاق ناجح الفراط في التركيز على استراتيجية القوة
نظرية اللعب	تركز على الغايات العقلانية، مواقف الربح- الخسارة	وجود الحلول العقلانية المثلى بين المفاوضين	تستبعد نستخدام القوة
السلوكية	تركز على سمات الشخصية	الربح- الخسارة، دور التصورات والتوقعات	التأكيد على المواقف
الأسلوب التبادل الإجرائي	يركز على صنع السلوك ومواقف الربح- الخسارة	يؤكد على المواقف	ضعف التنبؤية
الأسلوب التكاملي	يركز على حل المشكلة، الإبداع، القيم، التواصل، حلول الربح- الخسارة	الربح- الخسارة المحتمل	ينبغي اعتراف الأطراف به يستغرق وقتاً طويلاً

خطوات عملية التفاوض التكاملي:

إن دمج وتوسيع خطوات التفاوض بناء على الدراسات السابقة حول المساومة التكاملية لكل من فيشر ويوري (Fisher&Ury,1981) أسلوبهما ليشمل سبع خطوات من العناصر الأساسية للتفاوض المبدئي: الاهتمامات، الناس، البدائل، والخيارات، والمعايير، والالتزامات، وأخيراً الاتصالات. ويمكن تحديد هذه العناصر وفق الآتي:

1. تحديد المصالح:

وفقاً "لفيشر ويوري"، فإن الخطوة الأولى من المفاوضات المبدئية تكمن في تحديد المصالح المعنية حول القضية بدلاً من التعامل مع أطراف الموقف التفاوضي. وهذا التميز هو أمر مهم في النظرية التكاملية، حيث تمثل مواقف وأهداف الأطراف المفاوضة، وهي محور التوزيع، في حين أن المساومة هي الأسباب الكامنة التي تفسر مواقف الناس. ويؤكد المنهج التكاملي على أن كفاءة المفاوضين في التفاوض ينبغي أن يتجاوز المواقف، ويسعى إلى تلبية المصالح الأساسية الحقيقية. وبناء على ذلك، يمكن للمفاوضين الاقتراب من القضايا ذات الاهتمام المشترك مع قدر أكبر من المرونة والإبداع.

2. المفاوضون:

عنصر آخر من الاستراتيجيات التكاملية ينطوي على المفاوضين. في الوصول إلى نعم، يرة فيشر ويوري بأن أطراف الصراع غالباً ما ينسون الجانب المهم في عملية التفاوض وهو المفاوض نفسه، فهم يخضعون للضعف البشري مثل كل البشر، مثل: العواطف وسوء الفهم، والإمكانات المحدودة، والافتراضات الخاطئة. لذلك يجب أن تترجم التعامل الإنساني للإنسان المفاوض بطريقة تنم عن الثقة والتقبل، واحترام الرأي الآخر، والالتزام. ويرى فيشر وإرتل Fisher& Ertel,1995 أن الاهتمام بالجوانب الشخصية للمفاوض أمر مهم وحيوي، باعتباره العنصر الرئيس في العملية التفاوضية برمتها، بحيث يمكن عقد اجتماعات غير رسمية للمفاوضين لتبادل الآراء وتقبل بعضهم البعض والتعبير عن ثقتهم بالطرف الآخر، وهذا مما يساعد إلى الحد من التوترات والضغوط الذاتية بين المفاوضين، وبالتالي التسريع في الانتقال إلى الخطوات الأكثر أهمية في العملية التفاوضية.

3. البدائل:

من أجل وضع أهداف واقعية في العملية التفاوضية، يجب أن تبدأ المفاوضات من خلال نظر المفاوضين إلى الأسئلة الأساسية، فيما لو لم يتم التوصل إلى اتفاق، ما هي الحلول المتاحة البديلة البديلة لتحقيق الأهداف الخاصة بطرفي التفاوض، إذا كان أحد الأطراف لا يمكنه الاعتماد على تعاون الجانب الآخر؟ لذلك فإن هذا الأسلوب يركز على دور البدائل في عملية التفاوض، ويرى فيشر ويوري أنه من الأهمية بمكان لكلا الطرفين معرفة أفضل ما لديهم من بدائل لعقد اتفاق التفاوض قبل وخلال جميع مراحل التفاوض، كما يريان بأن وجود خط أدنى غير مرن ومرهق يمكن أن يمنع التفكير الإبداعي وقفل باب التفاوض الذي يمنعهم من الوصول إلى حل مناسب. وأن هذه البدائل توفر للمفاوضين قدر من المرونة التي يمكن التوصل إلى حلول مناسبة ترضي الطرفين في نهاية الأمر.

4. تحديد الخيارات:

قد تبدأ الأطراف في بناء علاقات الثقة وتبادل المعلومات من أجل كسب فهم واضح للمصالح المشتركة، لذلك ينبغي على أطراف التفاوض اللجوء إلى مهمة توليد الخيارات، باعتبارها حلولاً ممكنة للمشكلة التي يتقاسمها الطرفان. وفي الأسلوب التكاملي تمثل الخيارات السبل الممكنة من الاجتماع بأن العديد من المصالح لكلا الطرفين ممكنة التحقيق، على اعتبار أن عملية تحديد الخيارات أو الحلول الممكنة للمشكلة، تشجع التفكير الإبداعي وتوسع قدرات المفاوضين على حل المشكلة. فمن الأهمية بمكان بالنسبة لعملية التفاوض تحديد المصالح الكامنة وراء ها. ويعد العصف الذهني من تقنيات توليد الخيارات أو البدائل وهو الأسلوب الذي ينطوي على دعوة جميع الأطراف إلى التفكير في البدائل الممكنة دون انتقاد أو رفض لتلك الأفكار، وهذا يساعد ويشجع على التفكير الإبداعي حول المشكلة، ويزيد من فرص الطرفين بالوصول إلى حل" الفوز".

5. المعايير/ الشرعيةLegitimacy:

عند المساومة على المناصب يجب على المفاوضين التنازل عن بعض المطالب الأصلية من أجل تحقيق النجاح للمفاوضات، والمساومات الموضعية هي مساومة بين الجانبين لقفل موقف غير متوافق عليه. ويؤكد فيشر ويوري أن هذا الأمر قد يؤدي إلى المرارة والجمود، وعندما تقترب المفاوضات من هذه الطريقة حتى عندما لم يتم التوصل إلى اتفاق، فإنه قد يأتي بفوائد طيبة، فقد يتوصل المفاوضون في نهاية المطاف إلى حل قد يبدو أكثر عقلانية، وأن الحل قد يكون مناسباً للطرفين على نحو افضل. لكن الاتفاقات التي تنتهي بهذه الطريقة قد تكون واهية لتنفيذ أطراف التفاوض محتواها إذا اختتم الاتفاق في وقت لاحق دون غطاء شرعي. وهنا من أجل المحافظة على الاتفاق لا بد من وجود معايير موضوعية جزء من عملية التفاوض. وهذه المعايير تزيد من شرعية الاتفاق، وتزيد أيضاً ثباتها وديمومتها، ومقبولة لدى الجانبين عندما ينظر إلى الحلول بأنها شرعية، والرغبة في التقيد بالالتزامات المقطوعة في هذا الاتفاق.

6. الالتزمات Commitments:

إن التسوية عن طريق التفاوض هو دائم ومستمر في حال التزم به الطرفان المتفاوضان، أما في حال النكث بالوعود فإن هذا يعد مشكلة تتعلق بالنزاهة، وتكون خاضعة للاستياء من الجانب الآخر، وهذا يؤدي إلى رفض تعامل الطرف الأول مع الطرف الآخر الذي لم يتلزم بما تم الاتفاق عليه.

7. التواصل:

لا يمكن تحقيق التفاوض إلاّ من خلال عملية التواصل، حيث يرى فيشر ويوري أن الحفاظ على هذا الشعور الطيب هو أيضاً فائدة رئيسية لكلا الطرفين من المفاوضات. والتواصل الجيد يمكن أن يغير المواقف ويحد من الجمود، وسوء الفهم، ويساعد على تحسين العلاقة. علاوة على ذلك، فمهارات التواصل الجيدة ضرورية لنقل الرسالة للطرف الآخر بلباقة، وفهم دقيق لرسالة الطرف الآخر. بالإضافة إلى

ذلك يؤكد المنهج التكاملي في التفاوض على أهمية تبادل المعلومات كوسيلة للكشف على المصالح، ومساعدة الأطراف على اكتشاف المشكلات أو التهديدات المحتملة، لكن بعض أشكال التواصل السيئ قد تعيق عملية التفاوض برمتها. ويوصي فيشر ويوري بالاستماع الفعال. لتحسين عملية التواصل، مثل: الإصغاء بفاعلية لكل المؤشرات اللفظية وغير اللفظية، وصف المعلومات، الاستفسار، لا تحاول الإقناع (Alfredson & Cungu,2008).

كما حدد هوفر However الخطوات الأساسية في عملية التفاوض وفق الآتي:

1. مرحلة جمع المعلومات.
2. مرحلة تقديم المعلومات (داخلية، خارجية، كاملة)
3. مرحلة تبادل المقترحات (تقديم، تمخض، تطوير).
4. مرحلة الاتفاق المبدئي على الإطار العام للمقترحات.
5. مرحلة الرفض (الاستغلال، الدفاع، الهجوم).
6. مرحلة التلخيص.
7. مرحلة الاتفاق المبدئي.

بمعنى آخر ينبغي أن يكون المفاوضين أكثر انسجاماً مع ضرورة تعلم كيفية التعامل مع الانفعالات الصعبة بمهارة، لأن عملية التفاوض في الحالات الصعبة تزيد من الانفعالات السلبية لدى المفاوضين. لذلك لا بد من التحلي بالصبر والاستماع الجيد والتنفيس الانفعالي وقت الاستراحات بين الجلسات التفاوضية، مع استخدام تقنية الاسترخاء العضلي والذهني ما أمكن، فإن هذا يساعد على تنشيط وتركيز الذخيرة الفكرية وبناؤها بشكل جيد كما ترى فريدريكسون في نظرياتها حول بناء الانفعالات الإيجابية لدى الأفراد الذين يواجهون مواقف ضاغطة وخصوصاً في المفاوضات الشاقة بين أطراف الصراع.

واخيراً يمكن القول: إن عملية التفاوض هي عملية يمكن تناولها من نواح كثيرة، ووفق استراتيجيات متعددة، ويكمن النجاح في مدى استعداد المفاوض للتفاوض، والتعرف على مبادئ وشروط العملية التفاوضية، وتحديد خيارات التفاوض، والرغبة في تقديم حلول منطقية تقنع الطرف الآخر، وهذا يساعد على وضع أرضية مشتركة من خلال النظر إلى الجانب الآخر كشريك وليس خصماً والعمل معاً لحل المشكلة، وبالتالي يكون لكلا الطرفين فرصة لصياغة الحل الذي سيكون مفيداً للطرفين.

مهارات التفاوض:

- أخشى من عدم حصولي على نتائج أفضل.
- لا استمتع بالعمل مع أناس معينين.
- لست متأكداً دائماً ما يجب إنجازه في المفاوضات وكيفية الوصول إلى ذلك.

إن مهارات التفاوض ليست سلة من التنازلات:

معظم المفاوضين يستخدمون في التفاوض عملية حسابية محصلتها الصفر. إنهم يريدون رفع النسبة إلى 15٪ ، ومن ثم الانخراط في سلسلة من التنازلات للحصول على النتيجة. هذا الجهد يتوقف على الجهد الذي يقومون به. وقد يميل المفاوضون من وجهة نظر الموقف التفاوضي إلى التساؤل: لماذا يريدون؟ وماذا يريدون؟ أو حتى كيف ينظر الطرف الثاني من لعملية التفاوض.

ويحدد فيشر ويوري Fisher&Yry مهارة التفاوض حالة من التفاوض الذهاب و الإياب، حيث يتم فيها تقاسم بعض المصالح ويتغاضون في بعضها الآخر. والغرض من هذه المفاوضات هو رؤية ما إذا كان يمكن للمفاوض الحصول على مزايا أكثر من خلال حل المشكلة. ولا يمكن حل المشكلة إذا لم يتفق الطرفان على استيعاب وإدراك المشكلة.

فهم عملية التفاوض مهمة، ولكن إذا كانت مهارات المفاوضين يمكن أن تصنع الفروق،، ومن هذه الفروق مايلي:

- عليك أن تعرف كيف تؤثر على سلوك الآخرين.
- عليك أن تدرك أن لكل شخص لديه طريقته الخاصة والمفضلة في التواصل، وقد لا تتناسب مع طريقتك.
- المفاوضون المهرة هم الذين يستطيعون تغيير أسلوب التواصل لتلبية احتياجاتهم.
- مهارة التفاوض قائمة على الإصغاء الجيد. فقد أشار ألبرت مهرابيان Mehrabian A من جامع كاليفورنيا ان الطرق التي نتواصل بها مع الناس تتضمن: 7٪ كلمات، 38٪ نبرة صوت، 55٪ لغة جسد. وحتى تكون متسمعاً جيداً ،حالول الاستماع إلى أسئلة الناس، فهناك الكلمات تأخذ حيزاً بحدود 7٪ من التواصل، و93٪ من التواصل غير اللفظي.

إن استخدام الاستجواب كخطوة أولى تساعدك على تطوير مهاراتك التفاوضية بطريقة فعالة، ومن أجل أن تكون فعالاً في طرح الأسئلة، يجب أن تحدث ثلاثة أشياء:

- الفهم: معظم الناس يسألون في الغالب يسألون أسئلة عشوائية تثير الأعصاب،
- السؤال: أسال الطرف الآخر إذا كان على ما يرام معك حين تسأل الأسئلة.
- أن نقول لهم ما هي المعلومات التي تريد أن تعرفها.

وثمة ثلاثة مستويات من الاستماع للحصول على المعلومات:

- **الانتقائية Selective:** نسمع إلى المقولات فقط التي نتعقد أنها ذات صلة بالموضوع.
- **الاستجابية Responsive:** وهي التي تسمح للطرف الآخر ماذا تعنيه أنت مع إيلاء الاهتمام إلى ردود الفعل اللفظية والجسدية، إيماء الرأس مثلاً أو متسائلاً "اخبرني المزيد عن ذلك؟"
- **إعادة الصياغة Play Back:** يعني إعادة صياغة مقولات الطرف الآخر للتأكيد على ما يقوله، ومثال ذلك: هل يكون هناك شيئ قد فاتني".

وهناك أربعة مستويات لتطوير السمات السلوكية وكيفية تفاعلها في الموقف التفاوضي:

1. المفاوض المهمين Dominant:

المفاوضون المهيمنون هم لديهم مقدرة جيدة على اتخاذ قرارات. إنهم يحبون السيطرة على البيئة ، وذلك من خلال حل المشكلات ومواجهة التحديات، هم يتحدثون بشكل مباشر، ويقدمون أفكاراً جديدة، لأن لديهم ثقة في أنفسهم، ولكن يمكن أن ينظر إليهم بأنهم متغطرسون. إنهم دائماً يتحركون نحو الأهداف دون النظر إلى الحلول المتعددة أو النتائج المتوقعة. ولهذا السبب ينظ إليهم البعض الآخر بأنهم صبورين وغير مكترثين. إنهم يستخدم الأسلوب (المنهج) في حد الأدنى. وهم يرون "إذا لم تستفد في شيئ فلا تعمل".

2. المفاوضون من أصحاب النفوذ والتأثير الاجتماعيInfluence:

إن المفاوض المؤثر هو الشخص الذي يستخدم طريقة اقل مباشرة في الحديث، ويرغب بإقناع الآخرين وتحفيزهم بدلاً من إجبارهم على فعل شيئ ما. بدلاً من ذلك، فهم يركزون على المهمة، وعلى رؤية الاحتمالات الممكنة في الخطة التفاوضية أو المفهوم

حول مسألة ما، بدلاً من الانزلاق في متاهات لا فائدة منها. لذلك يمكن القول إن المفاوضين المؤثرين هم أصحاب النفوذ الاجتماعي، وعادة ما يتسم الكثير من الناس بهذه الخصائص، إنها يريدون الحصول على النتائج، وكذلك تحفيز الناس للحصول على النتائج.

3. المفاوضون الثابتون Steadiness:

المفاضون الثابتون، مثل المؤثرون يقدمون افكاراً جديدة ويرون الجانب السلبي بدلاً من الجانب الإيجابي، على عكس المؤثرون، إنهم لا يحبون اللتغيير حتى ولو كان إيجابياً، ويون انفسهم على أنهم أقل قوة ، ويرون بأن الجميع سيكونون جيدين، لو عملوا بشكل جيد. هم في الواقع مستمعون جيدين، والنظر إلى الأراء قبل الرد، ويركزون على الآخرين، ويمكن الاعتماد عليهم للغاية. وهم في الواقع أضداد للمسيطرون واصحاب النفوذ.

4. المفاوضون الانطوائيون Conscientious:

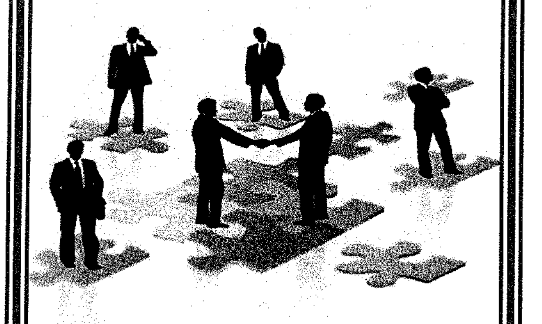
فهم مثل الثابتون، حيث يتمتعون بأسلوب غير مباشر، وأنهم لا يقبلون بسهولة التغيير، ويعتقدون انه إذا اتبع الناس التعليمات والإجراءات سوف يحلون العديد من المشكلات، ويصبح التغيير في نظرهم غير ضروري، لذلك ينظرون إلى ى الحقائق والعمليات بأنها أهم من الناس.

ويمكن إظهار هذه السمات من خلال الجدول التالي التي يمكن أن يجيب عنها المفاوض لتحديد السمات الشخصية التي يتوقع أن يركز عليها في عملية التفاوض:

	المواقف	
1	العواطف	
2	الأهداف	
3	الحكم على الآخرين	
4	التأثير على الآخرين	
5	القيمة إلى النظام	
6	السلوكيات التي يمكن أن يبالغ فيها	
7	السلوك تحت الضغط	
8	المخاوف	

الفصل الرابع

استراتيجيات وآليات العملية التفاوضية



الفصل الرابع
استراتيجيات وآليات العملية التفاوضية

قد يتصور البعض أن التفاوض عملية سهلة، حيث يجلس أطرافه إلى طاولة واحدة ويبادر أحدهم الآخر بطرح سؤال، ويحاول الطرف الآخر الإجابة عنه، ثم تنتهي عملية التفاوض بارتضاء الطرفان في تحقيق مصالحهما نتيجة لذلك التفاوض. غير أن هذا تبسيط مخل بالأمور. فعملية التفاوض عملية بالغة التعقيد، حيث يقف وراءها عوامل ومتغيات تتشكل منها مواقف الأطراف المتفاوضة، وتؤثر على هدف عملية التفاوض. بمعنى، إنه من غير المعروف بالنسبة لأطراف التفاوض أن مفاوضاتهم قد تكلّل بالنجاح وتسفر عن اتفاق. فاحتمال الاتفاق أو عدمه يتساويان. فكل متفاوض يستبعد، حتى في المراحل المتأخرة من المفاوضات احتمال عدم الاتفاق. وقد يدور في رأسه البحث عن عملية وطرف بديل. فالتنبؤ بنتائج عملية التفاوض يبدو صعباً إلى حد بعيد.

وهنا لا بد لكل طرف تفاوضي من إتباع استراتيجية أو مجموعة استراتيجيات معينة ليقوم بعملية الاختراق في عملية التفاوض أو يتفاوض على أساس الاستراتيجية التي رسمها للبدء في التفاوض.

ومفهوم الاستراتيجية في مفهومها المنهجي: مجموعة الخطوات التي يجب اتباعها للوصول إلى هدف محدد، أو لاكتشاف أو التدليل على حقيقة معينة في عملية التفاوض، أو هي النظام الواجب اتباعه لتحقيق غرض معين، وانتهاج منهجاً معيناً في تنفيذ عمل معين، دون أن تترك مسارات العملية التفاوضية للصدفة أو السير العشوائي. من هذا فإن الاستراتيجية التفاوضية تعني:" الخطة الموضوعة، والمعدة مسبقاً، والتي تشمل على الخطوط العريضة للمسائل التي سيتم التفاوض عليها، وصولاً إلى الهدف المحدد" (سلامة، 2008، 70).

تمثل هذه الاستراتيجيات التفاوضية القاعدة والأساس في نجاح اي مفاوضات، وهي تعكس وجهي التفاوض باعتباره علماً وفناً كما أشرنا أليها آنفاً، حيث تستند إلى المبادئ والأصول العلمية إلى جانب المهارات والخبرات والموهبة، ويتم اللجوء لها في مرحلة التخطيط والإعداد للتفاوض من أجل تحقيق أهدافه، حيث يتم الاتفاق مبدئياً عليها في ضوء ما سبق معرفته عن الطرف الآخر والموقف المحيط.

ففي أثناء عملية التفاوض يحتاج المفاوض إلى استراتيجية وتكتيكات محددة تمكنه من الوصول إلى أهدافه، ولذلك فالمفاوض الناجح يحاول قبل الإقدام على جلسة التفاوض أن يوفر الإجابات اللازمة والدقيقة عن الأسئلة التالية:

1. ما هي الإستراتيجية العامة الواجب إتباعها أثناء عملية التفاوض؟
2. ما هي الخطوات والتكتيكات الواجب علي إتباعها لتطبيق هذه الإستراتيجية في مواجهة الطرف الآخر؟
3. كيف يمكنني الاستجابة لاستراتيجيه وتكتيكات الطرف الآخر؟
4. ما الحدود الدنيا التي لا يجب أن أصل إليها عند تقديم التنازلات للطرف الآخر؟

وهناك في الواقع العديد من النماذج والأمثلة للإستراتيجيات البديلة للتفاوض ولكل منها المبررات والظروف الخاصة بها عند الاستخدام في التطبيق العملي.

وبصفة عامة تصنف استراتيجيات التفاوض كما أشرنا سابقاً حسب المنهج الأساس في التفاوض: استراتيجيات المصالح المشتركة، واستراتيجيات الصراع. كما يمكن أن تصنف وفقاً لعدة أسس، وأهم هذه الأسس مايلي:

أ. وفقاً لحاجة الاستراتيجية: من حيث التوقيت والمكان والطريقة وبالتالي تصنيف الاستراتيجيات التفاوضية إلى مجموعتين هما: استراتيجيات متى؟ واستراتيجيات أين وكيف؟

ب. وفقاً لسلوك المفاوض: حيث يمكن تصنيف الاستراتيجيات التفاوضية إلى عدة أنواع منها الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية والتعاون المشترك... إلى غير ذلك. وسوف نتحدث عن هذه الاستراتيجيات بشيء من التفصيل:

الاستراتيجيات حسب المنهج المستخدم:

أولاً: استراتيجيات المصلحة المشتركة: وتشمل:

- **استراتيجية التكامل:**

يعني التكامل وفقاً لهذا المنهج تطوير العلاقة بين الطرفين إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملاً للآخر في كل شيء، بل يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصاً واحداً مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما سوا أكانت مادية أو غير مادية. ويتم تناول هذه الاستراتيجية عن طريق أحد بدائل ثلاثة، وهي:

1. **التكامل الخلفي:**

ويتكون هذا البديل من قيام أحد الأطراف التفاوضية بإيجاد علاقة مصلحة يتم من خلالها الاستفادة من ما يحوزه الطرف الآخر من مزايا وإمكانات، مادية، أو إنتاجية، لتدعيم ذاته بها لتحقيق منفعة مشتركة تعود على الطرفين معاً بالنفع. فعلى سبيل المثال تقوم علاقة التكامل الخلفي بين دولتين صديقتين على معرفة كاملة بظروف وقدرات كل منهما. فإذا كانت إحداهما تقوم بإنتاج المواد الأولية، والثانية يمكنها تصنيعها. فالتفاوض في الحالة يقوم على تعميق الاستفادة من عوامل الإنتاج الحالية المتوافرة بين الدولتين لصالح هاتين الدولتين.

2. التكامل الأمامي:

ويقوم هذا التكامل على مبادرة أحد الأطراف التفاوضية بالكشف عن ما يحوزه من مزايا ومنافع يمكن أن يستفيد بها الطرف الآخر لاستكمال ما يحتاج إليه من قدرات ومهارات لإنتاج منتج جديد، ويحاول أن يعرضها عليه وييسرها له بحيث تعظم الاستفادة منها، خاصة في إطار المنفعة النهائية التي تربط بين الطرفين المتفاوضين. ويقوم التفاوض في هذه الحالة على تغيير نمط الإنتاج القائم أو تعديل بعض وحداته لإنتاج مواد جديدة تماماً أو إنتاج سلع وسيطة تدخل كمكونات في صناعات جديدة.

3. التكامل الأفقي:

ويتم هذا عن طريق توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين، بإضافة طرف ثالث إليها، ويكون من شأن هذه الإضافة زيادة فاعلية قدرات ومهارات المجموعة ككل، مما يترتب عليها أن يحوز كل منهم مزايا ومنافع جديدة. ويظهر هذا بوضوح بين الدول التي تدخل في اتحادات السوق الاقتصادية، مثل السوق الأوروبية المشتركة، أو السوق العربية المشتركة(الافتراضية) التي مازالت على الورق ونتمنى أن تفعل لخير الشعوب العربية.

ثانياً: استراتيجيات تطوير التعاون الحالي:

تقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا، والتي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما. ويتم ذلك عن طريق مجموعة من الاستراتيجيات البديلة، وأهمها ما يلي:

أ. توسيع مجالات التعاون: ويتم من خلالها إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل، كأن

تقوم شركة بالتفاوض مع موزعها الوحيد بمنحه حق التوزيع الخارجي إضافة إلى التوزيع الداخلي.

ب. الارتقاء بدرجة التعاون: وتمر هذه الإستراتيجية البديلة بمراحل عديدة، أهمها:

1. مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل طرف.
2. مرحلة الاتفاق في الرأي أو قضاء المصالح .
3. مرحلة العمل على تنفيذه.
4. مرحلة جني ثمار المصلحة المشتركة.

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور مهم في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها من مجرد قادة الفهم المشترك، وتفهم كل منهم لموقف الآخر إلى الاتفاق على رأي معين يمثل أرضية مشتركة يمكن أن يقوم عليها التعاون بينهما ،، ثم إلى مرحلة التنفيذ، وأخيراً اقتسام الناتج لهذا التعاون وعائده بين أطرافه وفقاً للنسب التي يتم التفاوض والاتفاق عليها.

ج. استراتيجية تعميق العلاقة القائمة: تعتمد هذه الإستراتيجية على الواقع التاريخي الطويل بين طرفي التفاوض، من حيث التعاون القائم بينهما، وتعدد وسائله، وتعدد مراحله وفقاً للظروف والمتغيرات التي مر بها، ووفقاً لقدرات وطاقات كل منهما . وهنالك أسلوبان لهذه الإستراتيجية، هما:

1. توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة، يتم من خلالها استمرار هذا التعاون بنفس معدلاته، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني ثماره خلال هذه الفترة المقبلة.
2. توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد سواء

بإغلاق المكان الجغرافي الحالي، أو الاستمرار فيه مع مد التعاون إلى مجال جغرافي آخر جديد يتم فيه التعاون بصورة أفضل.

ثالثاً: استراتيجيات منهج الصراع:

بالرغم من أن جميع من يمارسون منهج لصراع في المفاوضات، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي وتبنيها لها واعتمادهم عليها، إلاّ أنهم يمارسونها دائماً سراً وفي الخفاء، معتمدين على قدرتهم على التمويه والخداع، وعدم إظهار ودوافعهم الحقيقية، بل إنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. وما الحديث المستمر عن التعاون من أجل المصالح المشتركة كثيراً ما يكون الشرنقة التي تغلق استخدام هذه الاستراتيجيات، وأهم هذه الاستراتيجيات، ما يلي:

أ. استراتيجية الإنهاك:

ويطلق على هذه الإستراتيجية أيضاً بالاستنزاف التفاوضي، حيث يعمل المتبني لها على استنزاف وقت وجهد ومال الطرف الآخر في عملية التفاوض. وذلك من خلال:

1. **استنزاف وقت الطرف الآخر:** وذلك من خلال تطويل فترة التفاوض لتغطي وقت أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلاّ إلى نتائج محدودة القيمة من الناحية الشكلية. ويستخدم هذا الأسلوب لتحقيق مايلي:

- التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به، ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته إلى يمكن الوصول إليها.
- التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والموعد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق عليها.

- التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض، والأماكن البديلة التي سوف تعقد فيها جلسات التفاوض.
- التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.
- التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات، وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع يتم تناول كل منها في جلسة أو أكثر.

وفي كل هذه الجولات التفاوضية يتم استنزاف وقت الطرف الآخر إلى أقصى حد ممكن. وفي الوقت نفسه شغل هذا الوقت بالقضية التفاوضية، بحيث يصبح الشغل الشاغل لهذا الخصم، ويكون ما توصل إليه بشأنها مجرد إجراءات شكلية غير جوهرية لا قيمة لها، ولا يمكن قياسها بالمكاسب أو الخسائر الخاصة بالعملية التفاوضية التي يحملها هذا الخصم المتفاوض معه.

2. **استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أقصى درجة ممكنة**: ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته، وشغل أصحابها بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق: إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر السابقة ذكرها، ووضع برامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف، وزيارة الأماكن التاريخية.. مع وضع ساعات محدودة لساعات التفاوض، وبعدها يتم تطبيق البرنامج الترفيهي.
3. **استنزاف أموال الطرف الآخر**: ويتم ذلك من خلال زيادة معدلات الإنفاق وتكاليف الإقامة، وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية. فتحميل الطرف الآخر هذا الكم الضخم من التكلفة تجعل هذا الطرف يبدي مرونة كبيرة في قبول ما يعرض عليه أو يملي عليه من شروط. وهذه الاستراتيجية استخدمتها الولايات المتحدة في مفاوضاتها مع الاتحاد السوفيتي السابق في منتصف

السبعينيات من القرن الماضي الذي بدأ مفاوضاته مع أمريكا لشراء القمح الأمريكي.

ب. استراتيجية التفتيت:

تقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض، وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي... وذلك بهدف تفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض والقضاء على وحدته وتماسكه، وتدب بين أعضائه الخلافات، ومن ثم يصبح غير منسجم، وبالتالي يمكن التأثير عليه وجذب بعضهم للعمل مع الطرف الآخر. ومن ناحية أخرى، فإنه عن طريق تفريغ القضية التفاوضية من مضمونها وعناصرها، وأهدافها، وتصبح التفاوض على نقاط تفاوضية هي محور التفاوض المهم والتي ليس لها أي قيمة تفاوضية. وتتمثل قمة النجاح في استخدام هذا الأسلوب في أن تصبح إحدى النقاط الفرعية التي لا أهمية لها على الإطلاق محور التفاوض المهم الذي تتم وفقاً له، وتسير في نطاقه الجلسات التفاوضية.

ج. استراتيجية إحكام السيطرة:

تُعد العملية التفاوضية وفقاً لمنهج الصراع، معركة شرسة وذكية بين طرفين، والطرف الأول الذي يسيطر على جلسات التفاوض هو الطرف الذي يستطيع في كل وقت الفوز بعدة أهداف، ولا يعلم أحدهما نوايا وخطط الآخر ومشروعاته وأهدافه المستقبلية. ومن ثم، فإنه يتعين أن تتم المفاوضات بين الطرفين لتقليل أو تنظيم المنافسة والصراع بينهما واقتسام المكاسب، والإقلال من حجم الضرار المترتبة عن تصارعهما.

وفقاً لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطو خطوة، ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر، حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو حاجز ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع

هذا الطرف، ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها تأثيرات تنافسية خطيرة تهدد مصالحنا، والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها، وأن يتجه إلى مجالات أخرى يستغرقه وتستنزف قدراته وإمكاناته، وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجياً عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها، أو يفقد أسواقه الداخلية. وفي المرحلة الثانية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة عن طريقنا، ويقتصر عمله هو فقط على التوزيع، ثم في مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع.

ويتطلب التفاوض وفقاً لهذه الإستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوض من حيث القدرة على إقناع الطرف الآخر بأن هذا يتم لمصلحته هو في مرحلة من المراحل، وأن عليها لاستجابة لما نطلبه منه في كل مرحلة، وتستخدم في هذه الحالات كافة المغريات المادية والمعنوية، فضلاً عن أساليب التهديد والابتزاز والضغط المختلفة، التي من شأنها تحقيق الأهداف الموضوعة في وقتها المناسب.

ومن ثم تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض من حيث:

- القدرة على التنوع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على طاولة المفاوضات، بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة.
- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك، لتفويت الفرصة عليه في زمام أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.
- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع، حيث يجب عليه الانتظار للإشارة التي نعطيها له، أو تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيط به.

د. استراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

وهي استراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم التعامل معه الصراع التفاوضي، مثل التفاوض بين دولتين بينهما تنافس اقتصادي.

ه. استراتيجية التدمير الذاتي:

لكل طرف من أطراف التفاوض، أهداف وآمال، وتطلعات، وهي جميعاً تواجهها: محددات، وعقبات، ومشكلات. وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف، وإحساسه باستحالة الوصول إليها، وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها، وهنا عليه أن يختار بين بديلين، هما:

1. صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها، واعتباره الهدف النهائي له.
2. البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حالياً تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

ووفقاً لهذين البديلين يتم معرفة ومتابعة السلوك، وهو إما اليأس من تحقيق الأهداف أو الإصرار وضرورة التصميم على معالجة المشكلات والصعاب وتحطيمها والقضاء عليها حتى تصل إلى تحقيق هذه الأهداف، وهو يمثل خطورة وتهديد للمصالح القائمة لأحد الأطراف، لأن المكسب الذي يحققه أي طرف من أطراف هذه القضية وفقاً لهذه الإستراتيجية هو خسارة للطرف الآخر فإذا كان الطرف الخصم قد اتبع الأسلوب الثاني، أي أسلوب الإصرار والصميم، فإن الطرف الأول تدميره عن طريق إفشال كافة جهوده ومخططاته وتحطيم روحه المعنوية، حيث تصبح عملية الجهود التفاوضية خاوية المضمون لا توصل إلى تحقيق هدفه الذي وضعه لنفسه وفق مسار معين، ومن ثم يتم رسم طريق مخالف لا يوصل للهدف الذي يسعى لتحقيقه (جلال، 2007).

كما تشمل استراتيجيات التفاوض على استراتيجيات التوقيت والمكان والشخص القائم بعملية التفاوض، وهي مايلي:

أولاً: تصنيف الاستراتيجيات التفاوضية وفقاً للتوقيت والطريقة والمكان:

ويحاول المفاوض أن يسأل نفسه عند البدء بعملية التفاوض الأسئلة التالية: متى ؟ وكيف؟ وأين؟

1) استراتيجيات متى:

تنطوي على الإحساس وعلى الاستخدام المناسب للوقت، ويفضل استخدامها في المواقف التفاوضية الديناميكية، أي أنها تتميز بإمكانية إدخال عناصر جديدة في الصورة وليس عندما تكون كافة عناصر الموقف محددة وثابتة، كذلك يمكن استخدامها في تحويل موقف ما يتميز بوضوح المعالم والثبات في موقف آخر يتسم بوجود أبعاد وعناصر جديدة.

وتشمل هذه المجموعة من الأسس لعدة التكتيكات أهمها ما يلي:

أ. شراء الوقت: ويستخدم عند محاولة المفاوض تجنب الإشارة المباشرة على الأسئلة الموجهة إليه، ولكن بدلاً من ذلك يحاول الحصول على وقت أكبر للإجابة على الأسئلة ويتمثل الغرض من ذلك في إعطاء الفرصة لأعضاء الفريق للتفكير، وإعطاء الفرصة للفريق الآخر للتفكير كذلك.

ب. المفاجأة: وتتضمن إحداث تحول مفاجئ في الأساليب أو طريقة النقاش. ويمكن استخدام هذا التكتيك في التفاوض عند تقديم معلومات جديدة أو محاولة استخدام مدخل جديد للتفاوض، فعلى سبيل المثال في منتصف عملية التفاوض قد يكون من المفيد لأغراض متعددة استبدال قائد الفريق أو عزل أحد الأعضاء لتصرفاته، أو لخروجه عن المنهج المتفق عليه بين أعضاء الفريق.

ج. فرض الأمر الواقع: شعاره "الآن... الأمر متروك لك"، ويعدُّ تكتيك ذو درجة عالية من المخاطر على الرغم من جاذبيته للعديد من المفاوضين، ويعكس بصفة أساسية قيام أحد أطراف التفاوض بمحاولة فرض تصرف معين على الطرف أو الأطراف الأخرى ثم الانتظار لمعرفة ردود أفعالهم تجاه هذا التصرف، وفي الحقيقة فإن أولئك الذين يميلون إلى إتباع هذا التكتيك يجب عليهم حساب نتائجه بدقة سواء التي يمكن تحقيقها في الأمد القريب أو البعيد.

د. الانسحاب الظاهري: يتضمن هذا الأسلوب تكتيكات كسب الوقت والتنظيم الذاتي والقليل من الخداع، والغرض من ذلك محاولة إقناع الخصم بأنك انسحبت من المفاوضات، في حين أنك مازلت في الواقع تأمل في استمرار المفاوضات، وتملك زمام الأمور. ومن الواضح أن الهدف النهائي هو إقناع الخصم ببعض التنازلات أو إضافة بعض المزايا التي تعزز من موقع الطرف الأول في عملية التفاوض.

2) إستراتيجيات كيف وأين:

وتتضمن هذه المجموعة من الاستراتيجيات عدة مداخل وتكتيكات لتحقيق التفاوض الفعال، وعادة ما يكون من المفيد استخدام مزيج من الاستراتيجيات التي تتضمنها هذه المجموعة في الموقف التفاوضي المعين. وبصفة عامة كلما زادت معرفة وخبرة المفاوض بالعديد من هذه الاستراتيجيات كلما زادت الفرصة في تحقيق النجاح في عملية التفاوض، وتشتمل هذه الإستراتيجية على مجموعة من الوسائل، أهمها:

أ. المشاركة: وتحمل هذه الإستراتيجية شعار(نحن أصدقاء) يحاول المفاوض هنا مساعدة الطرف الأخر لصالح عملية التفاوض، سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر. فهناك عضو يحاول مساعدة الأعضاء الآخرين رغم اختلاف الاستراتيجيات الفردية لكل طرف. وفي ظل هذه الاستراتيجية كذلك وعند اختلاف وجهات النظر أو صعوبة التوصل إلى آفاق بشأن قضية ما مطروحة على مائدة المفاوضات، فقد يقترح الطرفان تكوين مجموعات فرعية تجتمع على

طاولة المفاوضات من أجل تسوية نقاط الاختلاف، ثم يعود الفريقان بكامل أعضائهما إلى المفاوضات. ويستلزم هذا التكتيك تعاون تام ورغبة صادقة بين طرفي التفاوض من أجل تفعيل المنافع المشتركة.

ب. المساهمة المتبادلة: شعارها (شيلني واشيلك)، أو (مرة لك ومرة عليك)، ومثال ذلك أن يسمح للمورد بتقديم تنازلات وحسم كبير للمشتري، لأن هذه الصفقة تمثل بدء تعاون طويل المدى بينهما. كما قد يستخدم أسلوب المساهمة بواسطة أحد المفاوضين لمنع طرف ثالث مثل منافسيه مثلاً في الاستمرار في نشاط ما أو الحصول على ميزة ما، أي ليس حباً في المفاوض الآخر، ولكن حتى لا تحصل منافسه في السوق على هذه الصفقة في حالة عدم التوصل إلى اتفاق بشأنها.

ج. التغطية: يأخذ هذا التكتيك عدة أشكال، أهمها:

1. محاولة المفاوض تغطية أكبر مساحة ممكنة من جوانب عملية التفاوض حتى يمكن إحداث تقدم غير عادي في بعض هذه الجوانب. كما قد يحدث العكس تماماً حيث تتم هذه التغطية مع مزاولة قدر غير عادي من الضغوط حتى لا يتمكن طرف آخر من تحقيق هذا التقدم لصالحه.
2. أن يبدأ المفاوض في تقديم التنازلات للطرف الآخر أو مساعدته على تحقيق مطالبه الخاصة بالنسبة للقضايا التي لا تحتل أهمية كبرى بالنسبة له، وذلك مقابل الحصول على تنازلات من الطرف الآخر على القضايا الأكثر أهمية.
3. تتزويد أو إغراق الطرف الآخر بالدلائل أو المعلومات: وذلك كمحاولة لمنعه من التعرف أو الانتباه إلى جوانب ضعفه للطرف الأول.

د. منتصف الطريق: شعارها (نقسم البيدر نصفين)، يصلح هذا التكتيك في معالجة القضايا التفاوضية التي يتباعد فيها موقع كل طرف عن الآخر إلى حد كبير، مع رغبة كل منهما في التوصل إلى اتفاق، وتعظيم المكاسب المشتركة لهما.

هـ. التدرج: شعارها (الحل أو الاتفاق على الخطوة الأولى). ففي ظل هذا التكتيك يقوم المفاوض بتجزئة الموضوع إلى عدد من الأجزاء الفرعية بحيث يقرر على مناقشة كل جزء على حده ثم ينتقل إلى الجزء الذي يليه وهكذا ومن مجالات استخدام هذا التكتيك حالة التعامل مع موردين جدد لأول مرة أو في حالة ضعف الثقة أو التشكك في إمكانية قيام المورد بتوريد الصفقة وفقاً للشروط المتفق عليها.

و. الإنجاز السريع أو الخاطف: وشعارها (ضربة معلم) أو (الإنجاز دفعة واحدة). ويستخدم هذا التكتيك بشكل عام عند الرغبة في تحقيق قدر كبير من المميزات أو النتائج بأقل جهد ممكن.

ثانياً: تصنيف استراتيجيات التفاوض وفقاً لسلوك المفاوضين:

يمكن تصنيف استراتيجيات التفاوض على أساس سلوك المفاوضين في الآتي:

1) الإستراتيجية الهجومية:

تتجسد هذه الاستراتيجية ببساطة بقيام المفاوض باتخاذ موقف هجومي منذ البداية أثناء جلسة التفاوض الذي يعكس تشدده أو إصراره على حدود المثالية للحصول على أفضل المزايا وتهدف هذه الاستراتيجية عادة إلى الحصول على مكاسب أكثر أو الحد من احتمالية تقديم تنازلات للطرف الآخر أو إلى رد الاعتبار. إن تقديم هذه الاستراتيجية يتطلب التمسك والإصرار بالحدود العليا مع الضغط لإجبار الطرف الأخر على القبول كما يستخدم فيها التهديد بالمقاطعة أو عدم قبول التفاوض. وأهم مظاهر هذه الإستراتيجية:

- موقف هجومي من البداية في الجلسة التفاوضية.
- سلوك شبه عدواني من الطرف الذي يستخدمها.
- تصلب وتشدد على الحدود والأوضاع التفاوضية.
- العناد والتظاهر بعدم تقديم تنازلات.

- التلميح بالقوة والتهديد.
- استمرار الضغط على الطرف الآخر.
- عدم التراجع بسهولة.

وفي حال مواجهة مثل هذه الاستراتيجية على المفاوض امتصاص غضب الطرف الآخر من خلال إعطائه الفرصة له للكلام والتعبير عن هجومه، ويلي ذلك محاولة استخدام الحجج والبراهين لإقناعه مع تقديم تنازلات بسيطة ولكن ليس بسرعة وتحت ضغط الهجوم وإلا فإن المفاوض سيقدم المزيد من التنازلات، وتشجعه على الاستمرار في استراتيجية الهجوم. وتتضمن هذه الاستراتيجية العديد من الاستراتيجيات الفرعية، وهي:

أ. استراتيجية إطلاق النار:

يمكن تفهم مضمون هذه الاستراتيجية من خلال المثال التالي:

إذا لم توافق فوراً على، فإننا غير مستعدين لمناقشة أي شيء آخر، وهي غالباً تكون مصحوبة بالتهديد بالعقاب.

عندما تواجه مثل هذه الإستراتيجية فإن الطرف الآخر يسعى بقوة على إجبارك للاستسلام إلى مطالبه أو إلى التخلي عن وضعك الذي كنت تدافع عنه. وتستخدم هذه الإستراتيجية عادة في محاولات التفاوض المشروط أو في حالة وجود مبدأ أساسي لابد من الاعتماد عليه. ومثال ذلك:

لا تفاوض مع الدول العربية إلا إذا اعترفت بوجود إسرائيل كدولة

ويلاحظ بالطبع أن مثل هذه الإستراتيجية التفاوضية تحمل في طياتها روح المساومة، حيث تعتمد على الشرطية إن استجابتك أو رد فعلك يعتمد على توازن القوى.

وعليك أن تسأل نفسك هل الطرف الآخر أقوى حتى يمكنه فرض طلباته، فإذا كان الجواب بالنفي، فيكفي أن تتركه يستمر في المناقشة والتهديد. وفي المقابل عليك أن تتحدث عن فوائد أو مميزات مناقشة القضية دون إثارة تهديد المصالح.

ب. استراتيجية الحدود المغلقة:

ويتلمس المفاوض هذه الاستراتيجية في حال وجود بعض القضايا أو العناصر الفرعية المتعلقة بقضية معينة والتي يسعى الطرف الآخر إلى تركيز الاهتمام والانتباه عليها بأنها غير قابلة للتفاوض وعند التركيز على هذه القضايا فإن الإجابة تكون ممثلة بالرفض الصريح، لذلك فهي تمثل حدود ممنوع الاقتراب منها مثال على ذلك:

- لا تفاوض على الإرهاب.
- لا تفاوض على حدود الأراضي المحتلة في حزيران(1967).
- لا تفاوض على الجولان دون خطوط الرابع من حزيران.
- لا تفاوض على الأمن القومي والوطني.

وفي هذه الحالة قد تجد الطرف الآخر مُصِّر على التفاوض في النقاط التي ترفض أنت التفاوض عليها باعتبارها حدود مغلقة والاحتمالات(هنا تتشابه مع ما أشرنا إليه في إطلاق النار) تتوقف على ميزان القوى بين الطرفين، كما تحاول أنت أن تقدم أو تؤجل هذه المسألة لحين حدوث تقدم في التفاوض على المسائل الأولى الأخرى، ويلاحظ أن تصرفك مثل التالي:

> دعنا نترك هذه المسألة من فضلك ونناقش الأمور الأخرى عسى أن نصل إلى حل لها.

والمفاوض هنا لا يعبر عن هذه الاستراتيجية في الحدود المغلقة، ولكن تحديد هذا المسألة في الوقت الحالي من المفاوضات، ويمكن التطرق إليها بصورة مفصلة في جلسة لاحقة.

ج. أراك في المحكمة:

من الاستراتيجيات التفاوضية الأخرى التي تأخذ الطابع الهجومي تلك الاستراتيجية التي يمكن تصورها من خلال المثال التالي والمعروفة بتعبير (أراك في المحكمة).

> أنا غير سعيد بوجودي هنا وفي ظل هذه الظروف، ولكنني أعمل بنصيحة وتوجيهات الآخرين، حيث أحاول مرة أخرى التوصل إلى اتفاق، لديّ بعض العروض التي ينبغي أن تدرسها بعناية، ولكنك إذا تصرفت بشكل غير مقبول فسوف أكون سعيداً لحل هذا النزاع بوسائل أخرى متاحة لي.

لقد تم استخدام هذه الاستراتيجية المتشددة عند بداية التفاوض بين الحكومة والمتمردين في دولة السلفادور، حيث عبر كل طرف في البداية عن رغبته في التفاوض من أجل السلام، ولكن أعلن كل منهما عن استعداده للعودة إلى الحرب الأهلية في حالة عدم موافقة الطرف الآخر على تقديم تنازلات كبيرة للوصول إلى اتفاق.

وفي حال مواجهة المفاوض لمثل هذه الإستراتيجية، فإنه من الأفضل أن يفكر قبل أن يرفض حتى يضمن استمرارية التفاوض، كما يمكن أن تفكر بالوسائل التي يمكن أن تدافع بها وتقلل من تأثير التهديد الذي صرح به الطرف الآخر.

2) دور الفتى المتشدد/ الفتى الطيب:

ويطلق على هذه الاستراتيجية أحياناً "استراتيجية الصقور والحمائم"، وتتلخص في قيام الطرف الآخر بهجوم حاد وعنيف في بداية التفاوض، وفي الطرف الآخر أيضاً هجوم عنيف ثم يتبع ذلك مباشرة قيام أحد الأعضاء الآخرين في نفس فريقه التفاوضي (وأحياناً نفس الشخص الذي قام بالهجوم) بلعب دور الفتى الطيب من خلال قيامه بعرض شيء وسط أو معتدل أو من خلال تقديمه لوعود معينة لمعالجة المشاكل التي قام بإثارتها وذلك في حالة التوصل إلى اتفاق أو حل.

وتعد استراتيجية الفتى المتشدد / الطيب أو الصقور أو الحمائم من أقدم الاستراتيجيات التفاوضية والأكثر استخداماً، كما أن هذه الاستراتيجية تعتبر من أكثر الاستراتيجيات التفاوضية نجاحاً في التطبيق العملي إذا ما أحسن تطبيقها. لكن هذه الاستراتيجية تنطوي أحياناً على بعض المخاطر أهمها:

- إن هجوم الطرف الآخر في البداية قد يستثير غضب المفاوض.
- إن إتباع أسلوب الفتى الطيب مبكراً وبسرعة بعد الهجوم قد يشجع الطرف الآخر على الإصرار على موقفه حيث تزداد ثقته بنفسه.

3) الإستراتيجية الدفاعية:

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى ثبات المفاوض على موقفه وحدوده وأوضاعه التفاوضية، إضافة إلى التقليل من حجم التنازلات المطلوب تقديمها، أو الحصول على تنازلات من جانب الطرف الآخر، أو إلى إنقاذ ما يمكن إنقاذه، أو إلى تصحيح الأوضاع والمحافظة على استمرار العلاقة بين الأطراف المفاوضة.

يضطر المفاوض إلى إتباع هذه الاستراتيجية في الظروف التالية:

- عندما يكون المفاوض في موقف ضعيف.
- عندما تكون هناك رغبة في تقليل الخسائر إلى أقل درجة ممكنة.
- في حالة المواجهة الأولى لاستراتيجية هجومية من الطرف الآخر.

ويراعى عند إتباع هذه الاستراتيجية الاهتمام بالجوانب التالية:

- تقديم المبررات الكافية والمقنعة باستخدام الأدلة الموثقة والصحيحة.
- استخدام الحقائق والأرقام.
- المصارحة في بعض الأحيان.
- التدرج أثناء الدفاع.
- شراء الوقت.
- ضبط الأعصاب والصبر وتحمل أي سخرية أو رفض المقترحات.
- التراجع أحياناً وبشكل منتظم.
- طلب تعويض أحياناً حتى ولو كان نفسياً.

4) استراتيجية الحدود الروسية:

سميت بذلك للإشارة إلى منطقة (سيبيريا) وهي تنطوي على تقديم عرضين بديلين أحدهما أسوأ من الآخر، وبالتالي فإن المفاوض يقبل مكرهاً البديل الآخر حتى يتجنب البديل المخيف أو المرعب. ويمكن التعبير عليه من خلال ما يلي:(أي شيء.... ولكن لا ترسلني إلى الحدود الروسية).

ربما يتقدم الطرف الآخر لك باقتراحين، حيث إن الأول أسوأ من الثاني حتى يرغمك على قبول الثاني.

مثال ذلك: تتقدم نقابات العمال إلى الإدارة باقتراحين الأول هو تراجع الإدارة عن قرارها بإلغاء مشروع الأجر المرضي الذي كان مطبقاً من قبل والثاني زيادة الأجور بنسبة (15٪)، ولقد كانت الإدارة قد قررت إلغاء الأجر المرضي بسبب مشكلات مالية. فإذا قبلت الإدارة زيادة الأجور بنسبة (15٪)، فإن ذلك سوف يكون الأسوأ، لأنه سوف يحمل الميزانية عبئاً كبيراً يفوق عبء دفع الأجر المرضي، وعندئذ تضطر الإدارة إلى قبول الاقتراح الخاص بعودة مشروع الأجر المرضي لأنه أقل ضرراً.

ومن ناحية أخرى يمكن استخدام هذه الاستراتيجية في بعض المواقف المغلقة. كما يمكن مواجهة الاقتراح المتشدد أو الأكثر سوءاً، وذلك بتقديم اقتراح مضاد ومتشدد، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى حركة متبادلة أو إلى أرضية مشتركة بين الطرفين تدفعها إلى الانسحاب المتبادل للاقتراحين المتشددين لكلا الطرفين.

5) استراتيجية هدف عالي/ هدف منخفض:

هذه الاستراتيجية تشبه استراتيجية الحدود الروسية ولكنها لا تنطوي على عرض بديل فيها. يبدأ الطرف الآخر بطلب الكثير ربما يفوق قدراتك وتوقعاتك، وعندئذ فإنك تواجه موقف صعب يدفعك إلى الانسحاب من التفاوض أو العمل على التكيف معه بأسلوب ما وبنفس المنطق الممكن أن يحدث مثل هذا الموقف ولكن بشكل عكسي، حيث يتقدم الطرف الآخر للبائع بسعر منخفض جداً عند التفاوض على توريد بضاعة معينة.

وفي الغالب، يسعى مستخدم هذه الاستراتيجية إلى الضغط على الطرف الآخر ليتحرك من خلال تقديم التنازلات الكبيرة ليكون قريباً من أوضاعه المثالية، ويمكن مواجهة هذه الاستراتيجية من خلال ما يلي:

- التهديد بالانسحاب من التفاوض ولكن ربما يوقع الطرف الآخر عليك عقوبة ما.

- إذا كان التهديد بالانسحاب يلحق بالطرف الآخر الضرر بدرجة أكبر حاول إذاً أن تسعى إلى تعديل مطالبه لتصل إلى حدود منطقية تسمح باستمرار ونجاح التفاوض.
- حاول أن تعدل أيضاً من أوضاعك التفاوضية المثالية التي بدأت بها عملية التفاوض.

6) استراتيجية التدرج خطوة بخطوة:

تنطوي هذه الاستراتيجية على التحرك التدريجي من جانب المفاوض في التعامل مع أهدافه التفاضلية، وذلك خلال فترة زمنية طويلة وبالطبع قد تكون هناك مقاومة من جانب الطرف الآخر ولكنها بدرجة أقل، بسبب التدرج والبعد عن الصدفة السريعة. إن هذه الاستراتيجية لا تسعى للتوصل إلى اتفاق مشترك بخصوصها ثم الانتقال إلى الكمية المطلوبة ثم الوصول إلى اتفاق ثم إلى مواعيد التسليم. وهكذا تحتاج هذه الاستراتيجية إلى مزيد من الوقت والحرص على تحقيق الترابط بين أجزاء القضية بالرغم من إتباع مبدأ الفصل في مناقشتها.

7) استراتيجية الربط:

تنطوي استراتيجية الربط على تكتيكات التفاوض التي تركز على الربط بين مسألتين تتعلقان بقضية التفاوض، حيث تمثل المسألة الأولى جانب الضعف لدى المفاوض، بينما تمثل المسألة الثانية جانب القوة. مثال ذلك عندما يبدأ الزبون جلسته التفاوضية مع المورد بالمدخل التالي:

أنا على استعداد لمناقشة تأخيرنا عن السداد للفواتير الخاصة بكم، وذلك في حالة إذا كنتم على استعداد لمناقشة مستوى الجودة المنخفضة لبعض الأجزاء التي سبق لكم إرسالها لنا في الأسبوع الماضي.

وبالنظر لهذا المثال يلاحظ أن التأخير في السداد يمثل الجانب الضعيف في موقف العميل، بينما المطالبة بمناقشة الجودة المخفضة للمنتجات التي حصل عليها من المورد الأسبوع الماضي تمثل جانب القوة في موقفه إن النتائج المتوقعة لإتباع مثل هذا النوع من الاستراتيجيات التفاوضية والذي يتلخص في تقوية ودعم المركز التفاوضي وتحقيق مميزات وفوائد من وراء الاستجابة لطلب الطرف الآخر.

8) استراتيجية الاختراق:

صممت لاختراق العوائق الأساسية للتعاون والتي تتمثل في الآتي:

نعترف أن العائق يقف في داخلنا نحن فالإنسان هو آلة رد فعل. فعندما تتعرض لضغوط أو تواجه رفضاً قاطعاً أو تشعر أنك تتعرض لهجوم، فمن الطبيعي أن تشعر أنك تريد أن تقوم بهجوم مضاد، وهذا يؤدي إلى تصاعد دائرة الفعل ورد الفعل التي تنتهي بخسارة لكلا الطرفين وقد يأخذ رد فعلك شكلاً مختلفاً فقد تفضل الاستسلام لمجرد الرغبة في الانتهاء من المفاوضات والحفاظ على العلاقة إنك في الحالة الثانية تخسر ولأنك أظهرت للطرف الآخر ضعفك فإنك تعرض نفسك لاستغلالهم.

إن المشاعر السلبية للطرف الآخر تعتبر من العوائق في طريقك قد يكمن وراء هجومه وغضبه وعدوانيته، وقد يختفي وراء خوفه موقفه المتشدد، لأنه مقتنع تماماً بأنه على حق، وبأنك مخطئ، وأنه عادة يرفض الاستماع إليك وينظر إلى الحياة على أنها مصدر قلق وحيرة، وبناء على ذلك يمكن أن يستعين بمبرر لاستخدام الحيل والمناورات غير المشروعة.

موقف الآخرين:

عند المشاركة في حل مشكلة ما فإنك والطرف الآخر تواجهان سوياً ولكن العائق في طريقكما هنا هو سلوك الطرف الآخر وتمسكه بموقفه وتشبثه برأيه، ومحاولته الضغط عليك لتذعن إلى مطالبه.

عدم رضا الآخرين:

قد يكون هدفك الوصول إلى حل مرضي للطرفين ولكن تجد الطرف الآخر لا يهتم لذلك على الإطلاق. إنه لا يرى كيف أن الحل سوف يعود عليه بالفائدة وحتى لو حاولت أن ترضي مصالحه فإنه قد يخشى أن يفقد ماء وجهه في محاولة تراجعه، وإذا كنت صاحب الفكرة فقد يرفضها لهذا السبب وحده.

فلو نظر الطرف الآخر إلى التفاوض على أنه غالب ومغلوب على أمره، فقد يعقد العزم على هزيمتك، لأنه يعتقد بنظرية (مالي هو لي ولكن مالك هو أمر يجب أن يخضع للتفاوض)، وإذا كان بمقدوره السيطرة بقوته فلما يلجأ للتعاون.

وهناك مجموعة من الاستراتيجيات الواجب استخدامها في استراتيجية الاختراق في التفاوض، وهي:

الخطوة الأولى: (اذهب إلى الشرفة):

في البداية يجب على المفاوض أن يسيطر على تصرفاته وتصرفات الآخرين. فعندما يرفض الطرف الآخر عرضك أو عندما يشن عليك هجوماً عنيفاً، فقد تندفع إلى الهجوم المضاد أو تلجأ إلى الاستسلام، ولكن المطلوب منك هنا أن تسيطر على رد فعلك الطبيعي عن طريق تحييد اللعبة التي يلعبها معك الآخرون، ثم اشتر لنفسك الوقت لتفكر في مصالحك واهتماماتك، وأفضل بدائلك للتفاوض وطوال المفاوضات لا تتوقف لحظة عن التفكير في الجائزة التي ستحصل عليها في حالة نجاحك، وبدلاً من الغضب أو الهجوم المضاد ركز على حصولك على ما تريد لا تنفعل، ولكن خذ قسطاً من الراحة في الشرفة.

الخطوة الثانية: (اخطوا إلى جانبهم):

هنا احرص على خلق المناخ المناسب الذي يمكن أن يساعدك على التغلب على غضب وخوف وعداوة وشكوى الآخرين وهم يتوقعون منك الهجوم أو المقاومة، ولذلك حاول أن تفعل العكس تماماً، ولكن استمع وانصت جيداً لهم، واعترف بسلامة منطقهم، واتفق معهم كلما كان ذلك ممكناً واعترف أيضاً بسلطتهم ومهاراتهم، لا تجادل ولكن اخطوا إلى جانبهم حيث يشعروا بالثقة والأمان من تصرفاتك.

الخطوة الثالثة: (أعد الصياغة):

التحدي الذي أمامك أن تغير قواعد اللعبة، فقد تشعر بالرغبة في المقاومة أو الرفض عندما يبدي الطرف الآخر تعنتاً، ولكن ذلك لن يؤدي إلا إلى مزيد من التشدد عليك أن تقبل أي شيء يقوله، ثم أعد صياغته كمحاولة للتعامل مع المشكلة أو القضية. اطرح بعض الأسئلة التي تؤدي إلى حل المشكلة أو القضية، أو الوصول إلى اتفاق مثال ذلك: لماذا تريد ذلك؟ ماذا كنت ستفعل لو كنت مكاني؟ ماذا لو؟ وبدلاً من أن تحاول أن تعلم الآخرين، دعهم يتعلمون من المشكلة ذاتها. أعد صياغة خططهم بالاتفاق حول مواقفهم المتحجرة والتغلب على هجومهم، واكتشف حيله، ولكن عليك ألاّ ترفض، حاول إعادة صياغة المشكلة مرة أو مرتين أو أكثر حتى يدركوا طبيعة المشكلة لوحدهم.

الخطوة الرابعة: (ابن لهم جسراً ذهبياً):

حاول قدر الإمكان أن تكون مستعداً دائماً للتفاوض، ولكن قد يستمر الطرف الآخر في المقاومة والتعنت لعدم اقتناعه تماماً بفوائد الاتفاق معك. وقد تشعر هنا بمحاولة الضغط والتوتر النفسي والعصبي، ولكن قد يؤدي ذلك إلى اشتداد مقاومة الطرف الآخر. وبدلاً من ذلك، حاول أن تفعل العكس من خلال جذب الطرف الآخر إلى الاتجاه الذي تريده أن يسير فيه. اعتبر نفسك وسيطاً مهمته تسهيل الموافقة، وحاول أن تشركهم معك في هذه العملية، وتقبل أفكارهم ومشاعرهم وسلوكياتهم،

وحاول أيضاً أن تضع نفسك في مكانهم، وأن ترضي مصالحهم التي لم تتحقق خاصة حاجاتهم الإنسانية الأساسية. كذلك عليك أن تساعدهم على إنقاذ ماء وجههم بحيث يبدو الاتفاق النهائي كما لو كان نصراً لهم، تقدم ببطء حتى تصل بسرعة ولا تصعّد ولكن ابني لهم جسراً ذهبياً.

الخطوة الخامسة (استخدم قوتك للتعليم):

إذا استمر الطرف الآخر في المقاومة معتقداً أن بإمكانه الفوز دون تفاوض، فيجب عليك أن تعلمه كيف يفاوض، وقد تلجأ أحياناً إلى التهديد والقوة، ولكن هذه الأسلحة أو الأساليب غالباً ما تؤدي إلى تبادل إطلاق النار. وبدلاً من ذلك عليك أن تعلمه وتعطيه درساً عن ثمن عدم التوصل إلى اتفاق، وجه إليه أسئلة لاختبار الواقع، وحذره بدلاً من تهديده واستعرض أمامه الأفضل من البدائل، ولا تستخدم البديل الأفضل إلا في حالة الضرورة القصوى حاول تقليل مقاومته قدر الإمكان عن طريق السيطرة على مشاعرك، والتأكيد على أن هدفك ليس الانتصار عليه بل هو تحقيق الرضا المتبادل للطرفين، وتأكد من أنه يدرك أن الجسر الذهبي دائماً مفتوحاً أمامه، ولا تصعد الموقف ولكن استخدم جميع ما لديك من قدرات لتعليمه كل شيء بطريقة لبقة.

9) **استراتيجية نعم / لكن:**

تنطوي على الاستجابة للطرف الآخر بقول نعم أي نحن موافقين على ما تعرضه الآن علينا، ثم يعقب مباشرة القول لكن لسرد بعض الأسباب، أو ذكر مسائل أخرى وما شابه ذلك ففي الاستجابة الأولى تأييد لمطالب الطرف الأول والتعبير عن المشاعر والأحاسيس به وتقدير موقفه أو مطلبه. أما الاستجابة الثانية فإنها تنطوي على رفض غير مباشر لما سبق تأييده لأسباب يسعى المفاوض إلى سردها بطريقة مقنعة.

مثال ذلك: نعم إننا نشعر بذلك ونؤيد طلبك بأن يكون النقل علينا، ونعرف أن ليس لديك وسائل نقل كافية ومناسبة لهذه المواد ولكن أنت تعرف أن ما سبق الاتفاق عليه بخصوص السعر لا يغطي تكاليف النقل خاصة بعد أن حاولنا إرضاءك، ولذلك فإننا يجب أن نناقش مسألة النقل معاً حتى نصل إلى اتفاق مرضي.

ومن البدائل المتاحة للتعامل مع هذه الاستراتيجية استخدام طريقة عكسية في الاستجابة مثال ذلك القول (لا... ولكن)، حيث أن لا الأولى تشير إلى عدم الموافقة على مطالب الطرف الآخر التي سردها، بينما لكن تعني إنه يمكن تدارسها ومناقشتها للوصول إلى حل بخصوصها (اسعد، 1997: 234 – 250).

الخطوات التمهيدية للتفاوض:

إن عملية التفاوض تبدأ في الغالب بتهيئة الأجواء العامة للبدء في المفاوضات بين الطرفين أو الأطراف المتصارعة، وقد تأخذ شكل رحلات مكوكية من قبل طرف ثالث لتقريب وجهات نظر الطرفين للجلوس إلى طاولة المفاوضات. لذلك أن هذه الخطوة لا تقل أهمية عن الخطوات اللاحقة بل تفوقها أهمية، لأن كل طرف من أطراف التفاوض في هذه المرحلة عليه أن يفكر جيداً في الخطوط العريضة أو المشكلات التي سوف يتم طرحها في جلسة المفاوضات، فإذا كان إعداد فريق التفاوض مبني على أسس سليمة فإن النتائج التي يحصل عليها ربما تكون إيجابية في أغلب الأحيان، لذلك يقولون في علم التفاوض " إن من يجنون ثمار التفاوض هم أولئك الذين يستطيعون التفكير، وعلى الأخص الذين يستطيعون التفكير المسبق"(الخزامي، 42).

فقد تبدأ المفاوضات عقب نشوب نزاع في محاولة لمعالجته وتسويته، وبخاصة إذا بدا أن الأطراف المتنازعة تميل إلى الاعتماد على هذه الطريقة كأداة للحل، فتعمد إلى إظهار كل ما يعبر عن حسن النية سواء بالاهتمام بعملية التفاوض بحد ذاتها، أو بتقديم تنازلات متبادلة في إطار الرغبة الصادقة في التوصل إلى تسوية سلمية للنزاع القائم بعيداً عن الوسائل الأخرى المتوافرة لدى كل منها (الخطيب، 1990، 67)

إن وضع المفاوضات كغيره من مواقف التفاعل الاجتماعي المختلفة له مكونات ثلاث هي: مكون معرفي، ومكون سلوكي ومكون انفعالي وبعبارة أخرى، فإن الصياغة المشتركة للقرار حول البدء بعملية التفاوض مع الطرف الآخر تتطلب من الجهة المسؤولة عن عملية التفاوض (وزارة خارجية، مؤسسة، جماعة، فرد) مجموعة من الخطوات، أهمها مايلي:

أ. الموافقة والقبول على مبدأ المفاوضات:

وهي الموافقة المبدئية التي يبديها أطراف الصراع أو النزاع حول مسألة ما سواء قبل النزاع أو بعده. فقد يبدأ المفاوضون عادة بأهداف تسوية غير منطقية أو واقعية، ولكن المهم في هذه الخطوة وضع أهدافهم المتباينة على طاولة المفاوضات، وهذا يتطلب في الواقع وقتاً للقبول لإقناع الطرف الآخر أنه يجب عليهم التقليل من طموحاتهم وأهدافهم إذا كانوا بالفعل يرغبون في تسوية جادة والوصول إلى اتفاق مقبول للطرفين.

وبعد فترة من الزمن تبدأ الأطراف في شرح مواقفها، ومن ثم تقديم العروض المقترحة للتسوية، بحيث تكون جادة موضوعية. وإذا سارت الأمور على هذا النحو بدون أية مشكلات تذكر، يتم الاتفاق بين الطرفين على وضع جدول أعمال للبدء في الدخول في المفاوضات.

ب. جدول الأعمال:

وقد تتمثل هذه الموافقة المبدئية كما ذكرنا آنفاً على جدول أعمال مكتوباً أو معلناً بين الطرفين، وكذلك في بعض الأحيان يكون معروفاً لطرف ثالث(الوسيط أو الراعي الرسمي لمفاوضات الجانبين) ومثال ذلك المفاوضات الإسرائيلية المصرية كان وسيط التفاوض الولايات المتحدة الأمريكية، الجهود التي بذلتها الجزائر لإنهاء النزاع العراقي الإيراني عام 1975، الجهود التي قامت بها الكويت لإنهاء النزاع المصري الليبي

عام 1977، وكذلك الوسيط التركي بين سورية وإسرائيل للدخول في مفاوضات حول هضبة الجولان السورية المحتلة.

ويسعى المفاوضون من وراء اهتماماتهم بجدول الأعمال إلى التغطية الكاملة، والترتيب الجيد أو المرحلي لمناقشة بنود المفاوضات. وعلى العموم، فإن تحديد جدول الأعمال لأطراف التفاوض يساعد في:

أ. الإجابة عن تساؤلات كل طرف من الأطراف حول البنود المتعلقة بمسائل التفاوض، فقد يفضل طرف ما أن يناقش بند ما أولاً ثم تأخير بند آخر إلى جلسة لاحقة.

ب. مدى قابلية أي بند من بنود جدول الأعمال للمساومة أو التنازل، فقد يرغب طرف من أطراف التفاوض تسوية المسائل الأقل أهمية أولاً ثم الانتقال إلى المشكلات الأكثر صعوبة والتي تحتاج إلى وقت كاف للنقاش والحوار.

(الخزامي، 1998: 56)

ج. الاتفاق على مكان عقد المفاوضات: وقد يتم الاتفاق على مكان عملية التفاوض في الغالب في مكان محايد للطرفين كدولة صديقة للطرفين، أو في مركز منظمة ينتمي إليها الفريقين المتفاوضين، وفي حالات قليلة تتم داخل البلد إذا كان الطرفان يمثلان حزبان أو تياران متصارعان داخل الدولة.

د. تحديد الأطراف التي يحق لها رسمياً الاشتراك في المفاوضات:ويتم تحديد الوفد المفاوض بالنسبة لكل طرف حسب طبيعة النزاع أو الخلاف وخطورته ؛ فإذا كانت المسألة تتعلق بالأمن الوطني فيمكن أن يتكون الوفد في الغالب من: رئيس الجمهورية، ووزير الخارجية، أو رئيس مجلس الوزراء، أو أحد الوزراء المعنيين كوزير التربية أو الخارجية أو الزراعة أو الري.

ه. تحديد مستوى وصفات المتفاوضين وطبيعة أدوارهم: هذه الأمور يقوم بتحديدها المسؤول الأول عن المفاوضات، وذلك حسب طبيعة المشكلة الخلافية بين الطرفين

والأشخاص الذين يمكن أن يكون لهم تأثير في المفاوضات كرئيس المحكمة الدستورية ووزير الداخلية ووزير الخارجية وأخصائي نفسي في التواصل (البين شخصي)، والمحلل النفسي/الاجتماعي، وغيرهم ممن لهم خبرة ودراية كافية بآلية التفاوض.

وتبدأ العملية التفاوضية بين الأطراف المعنية إذا تم الاتفاق على هذه النقاط الخمس، وتتأثر هذه العملية بالعديد من المتغيرات أهمها:

1. الأهداف:

عندما تقرر دولة ما الدخول في المفاوضات مع غيرها حول خلاف ما سواء أكان بسيطاً أو معقداً، فإن الأهداف التي تسعى إليها ترتبط بالدوافع والغايات الحقيقية التي تقف خلف هذا القرار، ويجري التمييز في هذا الخصوص بين أربعة أهداف رئيسية، هي:

أ. التسوية: في الغالب تدخل الدول في التفاوض بعد أن تتضح لها عجز وسائلها الخاصة، وفي مقدمتها القوة العسكرية، وهي في هذه الحالة تكون حريصة على حل النزاع وإحلال السلام وعدم تدهور الأوضاع المرتبطة بالنزاع، ولذلك تعلن عن رغبتها في التوصل إلى تسوية.

ب. تحسين القدرات الدفاعية العسكرية: ويعني هذا الهدف أن بعض الدول قد تقوم بتكتيك معين مع الدولة الخصم بإجراءات مفاوضات، بهدف تحسين وضعها القتالي في المرحلة المقبلة لأن ظروفها الحالية لا تسمح بتحقيق كافة أهدافها نتيجة لضعف القدرة العسكرية، لذلك تلجأ إلى التفاوض لكسب الوقت والمماطلة والتضليل والتجسس، وبذلك تتيح لنفسها التقاط أنفاسها وتحسين ظروفها وأوضاعها العسكرية. وعندما تتوافر لها الشروط المناسبة يمكن أن تلجأ إلى استخدام القوة مرة أخرى.

ج. الدعاية: قد تسعى بعض الدول إلى الدعاية بغية تحسين صورتها في المجتمع الدولي وكسب التأييد لمواقفها، أو تشويه صورة الطرف الآخر وإحراجه في أثناء العملية التفاوضية وتحميله مسؤولية فشل المفاوضات وخير مثال على ذلك ما تقوم به الولايات المتحدة في بداية كل حرب ضد الدول الأخرى، إذ تصرح باتفاقية سلام أو مؤتمر سلام بين إسرائيل والعرب قبل بدء أي عدوان ضد دولة ما، وذلك لاستقطاب الرأي السياسي العربي في تأييد أهدافها المستقبلية (زهرة، 2001: 144)

2. البيئة التفاوضية:

وتتمثل هذه البيئة بطبيعة النظام الداخلي والوضع الإقليمي والدولي، وطبيعة المصالح التي تربط بين أطراف التفاوض.

أ. التفاوض من أجل التفاوض: قد ترى بعض الدول المتصارعة مع دولة أخرى أنه من الأفضل الاستمرار في التفاوض مع الخصم إلى أجل غير مسمى، عندما تعجز في التوصل إلى اتفاق معه والتنازل عن بعض المكاسب، لذلك تلجأ إلى هذا الأسلوب الممل من التفاوض مع الطرف الآخر ولا تريد أن تقطع كل أشكال التواصل، لذلك تلجأ لهذا الأسلوب كشعرة معاوية على سبيل المثال. ومثال على ذلك المفاوضات الإسرائيلية العربية، حيث تلجأ إسرائيل إلى هذا النوع من أسلوب التفاوض مع الفلسطينيين.

ب. التحضير المسبق: ينبغي على المفاوض أن يكون لديه إدراك ومعرفة واضحة بطبيعة الموضوع محل التفاوض، والقيام بصياغة دقيقة لأهداف المفاوضات التي يسعى إلى تحقيقها في جولة المفاوضات، وتخمين مستوى التقدم فيها، وكذلك معرفة دقيقة لأهداف الطرف الآخر وما يمكن أن يتحقق.

ج. معرفة الطرف الآخر: ويتم ذلك قبل البدء بعملية التفاوض، أي في مرحلة التحضير للمفاوضات، ويمكن أن تتم في أثناء المفاوضات وذلك للكشف عن الأمور التي كانت غير واضحة لدى الطرف الآخر.

د. بناء العلاقة والفهم الجيد للموقف من إطار وجهة النظر الأخرى؛ وذلك من خلال الإصغاء الفعال.

ه. معرفة الدلالات اللفظية وغير اللفظية للطرف الآخر: أي معرفة مشاعره وسماته النفسية والشخصية والاجتماعية والإدارية وسوف نتحدث عن هذا بشكل مفصل في مكان آخر من هذا البحث.

ويبدو من العرض السابق أن عملية التفاوض ليس مهمة سهلة في نظر البعض ولكنها عملية شاقة ومحفوفة بالمخاطر والصراعات، إذا لم يتوصل الفريقين المفاضين إلى تقاط مشتركة للانطلاق في سير عملية التفاوض، وهذا يحتاج من كل فريق تفاوضي إلى إلى الصبر والعزيمة والقوة في السعي إلى تحقيق الأهداف التي سعى كل طرف من أجل الوصول إليها، وإلاّ أصبحت عملية التفاوض عبئاً ثقيلاً على الطرفين، ويمكن أن يتأجج الصراع بينهما بصورة أشد واقوى إذا لم يتمكنوا من وضع الاستراتيجيات المناسبة لحل المشكلات الأساسية العالقة بينهما. وحتى يمكن تعظيم فرص النجاح بينهما، لابد أن يتسلح كل فريق بالإرادة الحرة والرغبة في الاستمرار بعملية التفاوض.



الفصل الخامس

سياسة العمل التفاوضي

الفصل الخامس
سياسة العمل التفاوضي

إن السياسة التفاوضية، هي قبل كل شيء هي إطار حاكم لكل جلسة من جلسات الموقف التفاوضي، ومن ثم فإن هذا الإطار العام يكون أقل من حيث الحجم، وأقصر من حيث الزمن وأضيق من حيث شمول مصطلح الاستراتيجية، والذي يكون هو الحالم المطلق للتفاوض بجميع جلساته ومراحله وللقضية التفاوضية ذاتها. ويتم اختيار السياسات التفاوضية بدقة متناهية، ويستخدم في ذلك طرق عديدة للمناورة والخداع، حيث إن كل سياسة تفاوضية تستخدم معها سياسات مضادة تقابلها، ومن ثم فإن جميع معرفة الخصم للسياسيات التفاوضية متعلقة بالسياسات المضادة لها والمناسبة للتعامل معها، والحيلولة دون تحقيق أهداف الطرف الذي وضعها لكل جلسة من جلسات التفاوض.

ومن هنا، فإن السياسة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي لمعركة منهج الطرف الآخر الذي سوف يستخدمه في التفاوض، والهدف المرحلي الذي يسعى إلى تحقيقه.

وبالرغم من تعدد وتنوع السياسات التفاوضية، إلاّ أنه يمكن الإشارة إلى أهم تلك السياسات كما ذكرها المختصون بعلم النفس السياسي.

أولاً: سياسة الاختراق التفاوضية مقابل الجدار الحديدي:

تستخدم هذه السياسة بفاعلية عالية وعلى نطاق واسع في حالة الجلوس لأول مرة مع طرف آخر لم يكن هناك علاقات معه من قبل، ومن ثم فإنه يمثل كماً مجهولاً وصندوقاً مغلقاً في حاجة إلى اختراقه. لا يعني في حالة الاختراق ألاّ يكون هناك معلومات عن الطرف الآخر، بل ربما تكون معلومات قليلة عنه، لكنها غير كافية، أو معلومات غامضة ومبهمة. وسوف يكتشف الطرف الأول أن بعض هذه المعلومات خاطئة تم تسريبها عبر عدة قنوات لإقناع الطرف الأول بموقف معين على إتباع أسلوب معين

وسياسة معينة يسهل التغلب بها على الطرف الثاني أثناء العملية التفاوضية. وتكون مهمة الطرف الأول من التفاوض تحديد معالم الطرف الثاني من خلال الحصول على المعلومات التالية:

- من هو؟ موقعه الوظيفي، سلوكياته الشخصية.
- ماذا يريد؟ أي معرفة الأهداف والطموحات الخاصة بهذا الفرد.
- ماذا يملك؟ أي معرفة قوة الضغط التي يحوزها، أو حجم المنافع التي يمكن أن نحصل عليها منه؟
- ما حدود سلطاته، أي معرف الحدود المسموح التحرك له فيها، وهل قراره نهائي أم عليه اعتماده من جهة أعلى منه؟ ومن هي تلك الجهة؟ وكيفية الوصول إليها والتأثير عليها، وما علاقتها بالطرف المفاوض، ونوعية العلاقة؟
- كيف التأثير عليه؟ بمعنى ما هي وسائل الضغط أو وسائل التجنب التي إذا استخدمت معه يمكن إقناعه أو إجباره على سلوك معين أو الامتناع عن هذا السلوك.

فإذا تمكن أحد الأطراف من الحصول على هذه البيانات، أمكن التأثير على فريق التفاوض الآخر بشكل يمكن المفاوض الأول كسب الجولات التفاوضية بنجاح. هذا، وتستخدم في سياسة الاختراق مجموعة من الوسائل والأساليب التفاوضية ذات الطابع الخاص، وأهمها: المؤتمرات التفاوضية، حيث يتم دعوة جميع الأطراف التي لها علاقة بالموضوع إلى مؤتمر عام يقوم كل فرد فيه بعرض وجهة نظره وما يراه مناسباً للموقف التفاوضي. وتستخدم هذه الوسيلة في كافة عمليات التفاوض، وليست بالطبع قاصرة على الدول أو الحكومات، بل المؤسسات الخدمة والإنتاجية.

وتقابل تلك السياسة من الخصم سياسة الجدار الحديدي:

وهي السياسة التي تواجه بها محاولة الخصم استخدام سياسة الاختراق عن طريق المحافظة على تماسك فريق التفاوض الذي عليه ألاّ يتيح للطرف الآخر فرصة

الحصول على معلومات يستفيد منها. وتستخدم هذه السياسة بفعالية في المفاوضات الدولية والمحلية. وخصوصاً إذا استطاع الفريق التفاوضي المحافظة على أسرارهم، واحترام الثقة بينهم، وأنهم غير معروفين للطرف الآخر، وأنهم شديدو الصلابة والتزمت أمام المغريات المادية وغير المادية، كما أنهم من أصحاب الوجوه الجامدة التي تخفي مشاعر أصحابها وعواطفهم الحقيقية. من كل ذلك يصعب التأثير عليهم واختراقهم ومعرفة تكوينهم النفسي والتأثير على وحدة القرار لديهم أو تماسكهم كفريق تفاوضي متكامل. فضلاً عن الإشراف عليهم وحمايتهم من أي اختراق يقوم به الطرف الآخر من حيث التصنت عليهم أو غير ذلك من الأساليب.

ثانياً: سياسة التعميق التفاوضية مقابل التعتيم:

تعمل هذه السياسة على تطوير مستوى المعلومات التي تم الحصول عليها من الطرف الآخر، سواء خلال جلسات التفاوض السابقة أو قبلها، وبحث المجالات الأكثر تفصيلاً وعمقاً من المجالات التي تم بحثها في الجلسات السابقة، وخصوصاً إذا كان الطرف الأول أصبح على دراية ومعرفة أكثر بالطرف الآخر، ومن ثم فإنه يتم التركيز عليها والحصول على أكبر قدر من المكاسب التفاوضية التي تلبي أهدافه. وقد يتم اختيار هذه المجالات كنقاط بحث ودراسة ذات أولوية خاصة، ويتم تركيز الاهتمام عليها بشكل كبير. وهذه السياسة لا تستخدم إلاّ بعد التأكد من الإحاطة بكل شيء عن الطرف الآخر، وخاصة أن البعض من المفاوضين يطلقون على هذه السياسة سياسة التأكيد التفاوضية، أي تأكيد مستوى العلاقات التفاوضية مع الطرف الآخر بالسير في نفس الاتجاه السابق، ولكن بصورة أكثر تحديداً وتأكيداً.

ومقابل ذلك هنالك سياسة التعتيم أو التشكيك: ويطلق عليها أحياناً سياسة التهميش، حيث تعمل على جعل العملية التفاوضية مجرد عملية هامشية سطحية لا تتعدى النواحي الشكلي للقضية التفاوضية. وهي السياسة التي تستخدم لمواجهة سياسة التعميق، حيث يكون على فريق التفاوض مواجهة محاولات الفريق الآخر للتغلل وإبطال هذه المحاولات وإفشالها عن طريق استخدام سياسة ذكية وماهرة

للتعتيم، تقوم بالتشكيك في قيمة المعلومات التي حصل عليها، وفي تصديقها وفي مدى مناسبتها.

ثالثاً: سياسة إحداث التوتر التفاوضي مقابل الاسترخاء:

يعدّ القلق أحد أهم العوامل التي من خلالها يتم إرباك الطرف الآخر والانتصار عليه، ويتم إحداث القلق عن طريق إتباع سياسة التوتر التفاوضي، وذلك من حيث إحداث نوع من عدم الاستقرار في الموقف التفاوضي، وإدخال عدة عوامل تفاوضية جملة واحدة بهدف إحداث إرباك لدى الطرف الآخر من حيث صعوبة تناوله جملة واحدة بالتفاوض، فضلاً عما يحتاج إليه كل منها في معالجة خاصة، وما تتطلبه من توافر مختصين ومعلومات عن كل منها، وهو يمثل أيضاً وسيلة في نفس الوقت لزيادة القلق والتوتر لدى الطرف الآخر عن طريق زيادة كم وحجم النواحي الفنية في القضية التفاوضية (التجارية، الثقافية، التعليمية...) وجعلها محور التفاوض مما يجبر الطرف الآخر على اللجوء للمختصين في هذه النواحي، ويجعله دائم التغير في فريق التفاوض الخاص به، أو على الأقل زيادة عدده مما يجعل الفرصة مهيأة أكثر لوجود خلاف في الرأي بين أعضائه، أو زرع الخلاف مما يزيد من فرص التوتر، ويجعل المجال مهيأ للفوز على هذا الفريق القلق جداً بالنسبة لعامل الوقت أو لعامل التكلفة المادية.

وبالمقابل هناك سياسة التجاهل، وسياسة النفس الطويل، وهي تقوم على عدم الاهتمام بكل ما يطلبه الفريق الآخر، وعدم الانسياق للضغوط التي يقوم بها، بل التريث حتى يتبين لنا مدى أهمية ما يعرض علينا، وما هي جوانبه التي حاول الطرف الآخر أن يجعلها مبهمة ويخفيها عنا. وتستخدم في سياسة النفس الطويل أو الاسترخاء عوامل الصبر، وأن يترك المجال للزمن حل معظم القضايا.

رابعاً: سياسة الهجوم التفاوضي مقابل الدفاع التفاوضي:

تقوم هذه السياسة على استخدام آليات هجومية ضاغطة على الطرف الآخر بشدة لإجباره على التسليم بوجهة نظر الطرف الأول ومطالبه في العملية التفاوضية، وعدم ترك المجال مفتوحاً أمامه للتراجع أو الانسحاب من عملية التفاوض. وتستخدم هذه السياسة عند حيازة كم مناسب من المزايا التي تجعلنا في موقف متميز قوي يتيح لنا إملاء شروطنا على الطرف الآخر، أو لعدم أهمية المفاوضات مع هذا الطرف الذي لا قيمة له، ومن ثم على الطرف المفاوض أن يتشدد في التفاوض.

وبالمقابل، يقوم الطرف الآخر على العمل على تقليل الضغط التفاوضي الذي يمارسه الطرف الأخر وعدم السماح له بالاستمرار في جني المكاسب التي تعنى بالطبع خسائر بالنسبة له، ومن ثم يجب العمل على إقلال هذه الخسائر ما أمكن، ويتم هذا باستقبال كافة مبادرات الخصم الهجومية بذهن واع، وبدراسة عميقة للوصول إلى أهدافه الحقيقية، وتجزئة هذه المبادرات للوقوف على الزائف منها واستبعاده، والتعامل معه بهجوم مضاد يتركز على الحقائق والأسانيد التي تدعم موقف الطرف الثاني وتؤيد مطالبه.

خامساً: سياسة التناول التدريجي للقضية التفاوضية مقابل الصفقة الواحدة:

وتقوم سياسة التدرج على ترتيب عناصر وجزئيات القضية التفاوضية بشكل متدرج من الأدنى إلى الأعلى، حيث يبدأ من القواعد الأساسية للقضية ويتدرج حتى يصل إلى قمتها، أو على شكل هابط يبدأ من القمة إلى الأساس الذي ترتكز عليه القضية، أو شكل متدرج من مركز الدائرة إلى محيطها أو بالعكس، بحيث تبدأ العملية التفاوضية من الجزء إلى الكل، أو من الكل إلى الجزء، أو من الجزء إلى بقية الأجزاء والعناصر في إطار الدائرة التفاوضية.

وتعتمد هذه السياسة على التحرك خطوة خطوة من عنصر إلى آخر، ومن ثم الانتقال إلى عنصر جديد إلاّ بعد الاتفاق والانتهاء من العنصر الأول. وتتيح هذه

الساسة الفرصة الكاملة للتعامل مع العناصر التفاوضية بكافة أبعادها. كما أنها تيسر عملية التفاوض، وتهيئ لها المجال النفسي لكلا الطرفين، إلا أنها تحتاج إلى وقت طويل وتكلفة باهظة.

وبالمقابل هناك سياسة الصفقة الواحدة، حيث يرتبط استخدامها بتوفر فرصة مواتية قد لا يتاح مثلها في المستقبل، ومن ثم فإن على كل طرف أن ينتهز الفرصة ليغير من طبيعته التفاوضية بما يتناسب مع الموقف التفاوضي.

سادساً: سياسة المواجهة المباشرة مقابل سياسة المراوغة:

تقوم عملية التفاوض وفقاً لهذه الساسة على المكاشفة الصريحة والتعامل مع عناصر القضية التفاوضية بشكل مباشر وصريح، خاصة إذا كانت المصلحة المشتركة القائمة بين طرفي التفاوض تتطلب الإحاطة بظروف وإمكانيات الطرف الآخر، وأي خداع بين الطرفين سوف ينعكس سلبياً على تنفيذ ما التزم به كل منهما تجاه الآخر.

بينما تتسم سياسة المراوغة أو التفاف غير المباشر حول عناصر و أجزاء القضية التفاوضية وعدم إظهار حقيقة أهدافنا، بل الاعتماد على الخداع والمراوغة والالتفاف حول القضايا وعناصرها بشكل يثير الشكوك، بل تصل قمة النجاح فيه إلى الخديعة الكاملة للطرف الأخر وانسياقه إلى توقيع اتفاق يرى أنه حقق نصراً فيه، في حين تكون الحقيقة هي الهزيمة الكاملة.

سابعاً: سياسة التطوير التفاوضية مقابل التجميد:

تقوم هذه السياسة على أن أي قضية تفاوضية هي أساساً قضية متغيرة طالما ارتبطت بعوامل الحركة والزمن، ومن ثم فإنها تخضع لتأثير هذه العوامل بصورة أو بأخرى، ويستلزم لتحقيق واستمرار المصلحة المشتركة التي تربط بين أطراف التفاوض تطوير وإنماء وتحسين هذه المصلحة عن طريق تقوية العلاقات والروابط بين أطرافها والوصول بها إلى درجة أرقى وأعمق وأوسع وأشمل من درجات التعاون.

بينما سياسة التجميد فتقوم على إبقاء الوضع الحالي على ما هو عليه، والاحتفاظ بالموقف التفاوضي القائم دون تغيير أو تعديل سواء سلباً أو إيجاباً، وتجميده إلى درجة الموت نظراً لعدم جدوى تحريكه أو التعامل معه من جديد بمعطيات جديدة.

فنيات أو تكتيكات التفاوض:

يعني هذه الفنيات، فن ممارسة العملية التفاوضية على طاولة المفاوضات، وهذا الفن بطبيعته يرتبط باللحظة التي يعيشها المفاوض، وفن الممارسة يفترض أن يضع المتفاوض في حسابه إعادة إمكانية حصول بعض الأمور الطارئة والأحداث المباغتة التي تستحيل التنبؤ بها مسبقاً. وعليه فإن هذه التكنيكات أو الفنيات يعبر عن تصرف رجل التفاوض تجاه موقف تفاوضي يتسم بطبيعته أنه انفعالي ذاتي، وعلى هذا فإن الفنيات في التفاوض هو فن أكثر منه علماً، وهو ممارسة أكثر منه ثقافة، وهو فوق ذلك الحركات التفاوضية المرسومة مقدماً والتي سيستخدمها المفاوض لإقناع الطرف الآخر في الجولة التفاوضية (وسوف نتحدث عن تلك السمات والتعبيرات اللفظية وغير اللفظية في الفصل الخاص بخصائص المفاوض الناجح).

والفنيات في التفاوض له ثلاث أدوات رئيسية يقوم المفاوض الذكي باستخدامها بمهارة لكسب كل جولة، وعلى قدر مهارته وإجادته لفن واستخدام هذه الأدوات يكون النجاح حليفه للوصول إلى أهدافه التي رسمها قبل البدء بعملية التفاوض وأهم هذه الفنيات مايلي:

أولاً: الموقف التفاوضي:

الموقف بين المفاوضين هو موقف لحظي، يرتبط بعناصر اللحظة التي يتم فيها التفاوض بين أطراف العملية التفاوضية، ومن ثم يجب معرفة الوقت بدقة ووضوح من خلال الإدراك الحقيقي للواقع الذي يعيشه المفاوضون في اللحظة التفاوضية. ولما كانت هناك عوامل واعتبارات حاكمة للحظة، ففنها أيضاً ترتهن بعدة خصائص أساسية يتشكل من خلالها الموقف التفاوضي، وأهمها:

1. قابليته للتغير السريع، حيث يخضع لتأثير العوامل المختلفة الحاكمة لعملية التفاوض وللحظة التفاوض.
2. إمكانية توجيهه ورسمه مقدماً للوصول إليه إذا أمكن السيطرة على عوامل التفاوض الحاكمة.
3. إمكانية تشخيصه بدقة وقياسه، وتحديد عناصره وأبعاده وجوانبه، ومن ثم التعامل معها بفاعلية وفقاً لهذه المعطيات.
4. قابليته للتكرار خلال الجلسات التفاوضية ككل، وليس من خلال جلسة واحدة.
5. من تراكم كسب الموقف التفاوضي يتم كسب الجولات التفاوضية والنجاح في إخضاع الموقف التفاوضي لسيطرة أحد الأطراف.
6. يتصف الموقف التفاوضي بالنسبية، فكل شيء مكون لهذا الموقف نسبي وليس مطلقاً، وأياً كان هذا الموقف التفاوضي، فإنه يرتبط أساساً بقدرة المفاوض على إدارة الحوار واستخدام الضغط التفاوضي حتى يحقق النجاح المنشود في عملياته التفاوضية.

ثانياً: الحوار التفاوضي:

وأياً كان التفاوض وأساليبه ومناهجه وأدواته وفنياته، فهو يتم بين أناس سواء يمثلون أنفسهم، أو يمثلون مؤسسات أو حكومات، أو منظمات دولية؛ فالعنصر البشر هو العنصر الحاكم للعملية التفاوضية وهو محورها، وهو في الوقت نفسه القائم بها سواء قام بقدراته الذاتية أو الاستعانة بغيره، أو بآلات واختراعات، فهي سخرت لخدمته، وليس للإحلال محله وفي كل هذه النواحي يقوم الحوار التفاوضي بالدور الأكبر، سواء في عرض وجهات النظر، أو في نقدها والرد عليها ودحضها، أو الدفاع عنها والتمسك بها، ورد الحجة ومقارعتها.

فالحوار إذن، هو سلاح التفاوض وأدواته الرئيسية، ويوصف بالذكاء والرشد، فكل كلمة يقولها المفاوض يجب أن تكون محسوبة النتائج، ولها مدلولها العام والخاص، لذلك فالحوار يتعدى نطاق الكلمة إلى نطاق الحرف إذا جاز التعبير،

فاستخدام أدوات التعريف وعدم استخدامها وحروف الجر ومواضعها بين الكلمات التي تؤدي إلى تغيير كامل في المعنى المنشود. ومثال ذلك، فإن عدم استخدام المملكة المتحدة لأداة التعريف في تحديد المناطق المتعين انسحاب القوات الإسرائيلية منها بعد حرب حزيران عام 1967، قد أدى إلى إضعاف القرار وإفقاده لمضمونه، وأصبح بلا قيمة، بل وذريعة تستند إليها إسرائيل بالباطل بعد أن ألبسته ثوب الحق، وادعت أن الدول العربية بقبولها قرار مجلس الأمن رقم 242 إنما هو اعتراف بحق إسرائيل في الاحتفاظ بجانب من الراضي التي احتلها، حيث إن القرار نص فقط على عدم انسحابها من" أراضٍ احتلت عقب عدوان(1967(ولم ينص على انسحابها من الأراضي التي احتلت عقب تلك الحرب.

مما تقدم، يتبين لنا أهمية الحوار التفاوضي ـ كما أشرنا إليه في الفصل الثاني ـ فالحوار في التفاوض، هو مباراة ذكية بين طرفين أو أكثر من خلال كافة أشكال الحوار اللفظية وغير اللفظية، مثل التعبيرات الوجهية، ولغة العيون، والإيماءات، ولغة الصمت، ولغة الإصغاء.

الكلمة في الحوار:

الحوار التفاوضي، أداتها اللسان، ووسيلتها المنطق، ومقارعة الحجة بالحجة، والأسباب بالمسببات، والنتائج بالأهداف، ومن ثم فإن للكلمة أبعادها وأهميتها، ودورها الكامل الذي لا غنى عنه في الحوار التفاوضي، وفي الوقت نفسه يجب أن يراعي النواحي الآتية بالنسبة للكلمة:

أ. أن هناك فروقاً بين المعنى العام والاصطلاحي للكلمة، والمعنى اللغوي، والمعنى الدارج المستخدم لها، وهذا يتطلب أن يكون المفاوض على إلمام كامل بالمفردات اللغوية التي يستخدمها ومدلولاتها بحسب موقعها في الحوار.

ب. تعريف الكلمة وموقعها من الإعراب، ويجب أن يلتمس المفاوض حسن المنطق بمعرفة الإعراب العام للكلمة والتركيب البنائي لها في إطار الجملة وشبة

الجملة، والفقرة ووحدتها، والإحاطة بتصريف الكلمة، وأبنية الكلمات وموازينها وصيغتها. حتى إذا واجه المفاوض الآخر بكلمة غامضة استطاع تصريفها ومعرفة مدلولها ومعناها. لذلك يقال: " أحسن الكلام ما لا يحتاج فيه إلى كلام"، " والنحو في الكلام كالملح في الطعام.

تكوين الانطباعات عن الطرف الآخر:

عند مقابلة المفاوضين لفريق التفاوض الآخر فإنهم في الغالب يكونون انطباعات أولية عنهم، أي كيف يبدو هؤلاء الناس، خيرين أم شريرين، وكيف يتصرفون، ماذا يحبون، وماذا يكرهون، وإذا كان المفاوضين يدركون أن هؤلاء الأشخاص سيكون لهم قيمة أو اهمية في عملية التفاوض، كأن نعتقد أننا يمكن أن نعمل معهم أو ما إلى ذلك فإننا نحاول تعميق فهمنا وإدراكنا لهم، أما إذا كانت علاقتنا بهم ليست سوى علاقة سطحية مؤقتة فإننا قد لا نعير اهتماماً متزايداً بهم، ولكن يجب أن ندرك دوما أن التلميحات Cues او الانطباعات Impressions التى نحصل عليها هي تلميحات وانطباعات إخبارية أو معلوماتية فقط وليست جوهرية لأننا نعتقد أن المظهر والسلوك يعكسان خصائص الشخصية وتفصيلاتها ونمط حياتها.

وتعد معرفة فريق التفاوض بخصائص الطرف الآخر وطريقة ارتباطهم ببعضهم البعض نوعاً من التمثيل المعرفي Cognitive Representation، وهو مصطلح يشير إلى المعرفة أو المعلومات التى حفظها الفرد فى ذاكرته، فلدينا تمثيلات معرفية للمواقف والناس، والمجموعات الاجتماعية groups Social، كما تعد انطباعاتنا عن أشخاص معينين هي بمثابة تمثيل إدراكي أو معرفي أيضاً، وكذلك معتقداتنا عن الأعضاء العاملين فى وظيفة معينة، أو الأشخاص الذين ينتمون إلى قوميات أو مجموعات عرقية بعينها، ونظراً لأن معرفتنا المُخزنة فى الذاكرة تؤثر فعلياً على كل معتقداتنا الاجتماعية وسلوكنا، فإن وصف الأثار المختلفة من التمثيل المعرفي سوف يظهر خلال هذا السياق.

مصادر تشكيل الانطباعات:

تبدأ ملاحظات الآخرين بتلميحات مرئية من بينها المظهر البدني، والتواصل غير اللفظي، والسلوك الصريح أو المُعلن.

أ. الانطباعات المستمدة من المظهر البدني:

طبقاً لرأي نجم التنس العالمي أندريه أجاسي " الصورة هي كل شيء "ولكن ربما لا تمثل كل شيء لكل إنسان، لكن المظهر البدني أو الجسمي Physical Appearance يؤثر بالتأكيد على انطباعاتنا عن الآخرين، وردود أفعالنا نحوهم، كيف يبدوا لنا الناس، وهي عادة أول وأهم التلميحات التى نكونها عنهم، وأفكارنا عن معنى المظهر البدني لا تنتهي، الوجه اللطيف يعطي الثقة، بينما العيون المخادعة والمراوغة تثير الشك، بينما أصحاب البشرة البيضاء اجتماعيين ومحببين للدُعابة، بينما ذوى الشعر الأحمر ناريين وسريعي الغضب، الذين يرتدون نظارات متعلمون، وذوي الشعر الفضي متميزون، صحيح أن الأدلة البحثية لا تدعم هذا الاعتقاد، لكن هذا لا يمنع الناس من الاعتماد عليها عندما يقابلون الغرباء.

يستدعى جمال الجسم، وخاصة جمال الوجه مجموعة من التوقعات الإيجابية، حيث يفترض الناس عادة إن " كل ما هو جميل يكون جيد " What is beautiful is good، أو كما ذكر الكاتب والفيلسوف الألماني شيللر Schiller, منذ قرن مضى "ان جمال الجسد دليل على النقاء الداخلي، أي جمال الروح والخُلق"، فمن المتوقع أن يكون الناس الجذابين أكثر إمتاعاً ودفئاً، ووداً، ويتمتعون بدرجة أفضل من المهارات الاجتماعية عن غير الجذابين (Feingold, 1992)، وفي واقع الأمر تؤدي الجاذبية إلى عواقب كبيرة ومثيرة على الآخرين، حيث تشير نتائج الدراسات أن الغرباء من الناس يقدمون المساعدة للشخص الذي يتمتع بدرجة أكبر من الجاذبية الجسمية عن الأقل جاذبية (Benson et al, 1976)، وحتى في مجال المحاكم والسجون يُعامل الأشخاص الأكثر جاذبية بشكل أفضل، ويدفعون كفالة

اقل من الأشخاص الأقل جاذبية، وإذا حُكم عليهم يتلقون أحكاماً بالسجن أقل مما يتلقى نظراءهم.

والجمال ليس هو الخاصية الجسمية الوحيدة التى تُنشط التوقعات عن الآخرين، وعلى سبيل المثال، توجد أنماط معينة من ملامح الوجه يمكن أن تؤثر بهذه الطريقة، فبعض الناس لهم ملامح وجه الطفل baby – Face، فعيونهم واسعة ومستديرة، والجفون عالية، والذقن صغيرة، وفى دراسات أجريت فى كل من أمريكا وكوريا وجد كل من بيرى وماك أرثر Berry, D.& Mc Arthur 1985، أن الراشدين ذوى الوجوه الطفولية كان يُنظر إليهم على أنهم أكثر سذاجة، وأمناء ودافئين أو حنونين، وطيبين مقارنة بالراشدين ذوى الوجه الناضج، كما أن الصوت ذات النبرة السريعة والعالية والمشي بخطوات واثقة كما يفعل الشباب تعطى آثاراً مشابهة، بل أن الناس ذوى الوجوه الطفولية يعتبرون أنفسهم أنهم يمتلكون خصائص وسمات سيكولوجية طفولية إلى حد ما (Berry & Brouwnlow, 1989).

وقد لا يكون للمظهر الجسمي آثاره الإيجابية فى مجال العلاقات الاجتماعية فقط، بل قد تمتد أثاره إلى مجال العمل كذلك، فقد قارنت دراسة كاش وكيلكولين (Cash & Kilcullen, 1985) بين المتقدمين للوظائف من الجذابين وغير الجذابين، ووجدت أن احتمالية قبول الجذابين منهم كانت أعلى فى المقابلات التى يُجريها أصحاب العمل، وفى دراسة أخرى وجد أن المُحترفين المُستأجرين حديثاً الذين يزيد طولهم عن ستة أقدام وبوصتين تلقوا عروضاً أولية بمرتبات تزيد 10٪ عن الذين يقل طولهم عن ستة أقدام (Knapp, 1978).

ومع ذلك فقد تكون الجاذبية ميزة غير متماثلة أو متكافئة لكل من الذكور والإناث فى مؤسسات العمل، فقد طُلب فى دراسة هيلمان وستوبك (Heilman & Stopeck ,1985) تقييم مساعد (أو مساعدة) نائب رئيس مؤسسة على أساس صورته (أو صورتها)، حيث شاهد بعض الأفراد صورة ذكر جذاب الشكل، فى حين شاهد آخرون صورة ذكر أقل جاذبية، وشاهد البعض الآخر صور لإناث جذابات

وأخريات غير جذابات، وقد رأوا أن الذكر الجذاب له قدرة أعلى من غير الجذاب في حين كان العكس بالنسبة للإناث، وبدا أنهم يعتقدون أن المرأة الجذابة ربما تكون قد تمت ترقيتها بسبب مظهرها لا بسبب قدرتها أو مهاراتها.

ب. الانطباعات المستمدة من التواصل غير اللفظي:

إن الانطباعات التي نكونها عن الآخرين وخصوصاً في الموقف التفاوضي تلعب دوراً مهماً في الاستمرار في عملية التفاوض أو التوقف عنها، على اعتبار أن تلك الانطباعات عن فريق التفاوض. فنحن نحب الناس الذين يوجهون أجسادهم نحونا، ويواجهوننا بأعينهم، ويومئون برؤوسهم (يهزونها بالموافقة) حينما نتحدث إليهم، ونعتقد أنهم يحبوننا كذلك، والناس الذين يتلاحمون معنا بالعين بشكل مستمر نعتبرهم أمناء ومستقيمين، ودودين ومحبوبين، فى حين إن الذين يتجنبون الاتصال بالعين نعتبرهم غير ودودين ومخادعين وربما خجولين. وبالطبع، فإن التلاحم البصري الأكثر من اللازم (الحملقة) قد يكون غير سار، وغالباً ما يعبر عن الغضب والعداوة.

وتقدم لغة الجسم فكرة عن مزاج الناس وعواطفهم، ففي كل الثقافات يعبر الناس عن أحزانهم، وأفراحهم، ومخاوفهم، وغضبهم ودهشتهم، واشمئزازهم بحركات جسمية وتعبيرات وجه متشابهة ويفسرونها بنفس الطريقة، فالتعبير الانفعالي لغة عالمية، فمن لغة إلى أخرى يشير نفس التعبير إلى نفس الشعور الداخلي حتى لو وجدت اختلافات في الوقت والمكان المناسبين للشعور والتعبير عن العاطفة، ولا يعني ذلك أنه من السهل قراءة كل العواطف والانفعالات كما يُعبر عنها على وجوه الآخرين بشكل متساو، فمثلاً يمكن للناس كشف الوجه الحزين بين مجموعة من الوجوه السعيدة أسرع وأسهل من قدرتهم على كشف وجه سعيد بين مجموعة من الوجوه الحزينة (Hansen & Hansen, 1988) وربما يكون ذلك لأن الغضب يفرض تهديداته، كما يمكن كشف ملامح وجه الشخص الغاضب بسهولة من قبل المشاهد.

اكتشاف الخداع Detection of Deception:

بعض الناس يكونوا من السذاجة لدرجة أنه يسهل خداعهم بما يكفى لخسارة مدخراتهم إلى شخص مخادع قال لهم كذبة لا تصدق، وقد يصدق أحد المعلمين عذر يصعب تصديقه من نسج خيال أحد الطلاب فى الفصل، وربما قلت لنفسك عندما شاهدت هذه الحالات أنني شخص واع ليس من السهل خداعي، وربما لا، لكن الذي يجب أن تدركه أن اكتشاف الخداع والأكاذيب ليس بالأمر اليسير على كثير من الناس.

ويقترح إكمان، وفريزن Ekman, P.& Friesen, W.,1974 أن الكذابين غالباً ما يبرؤون أنفسهم بالتلميحات غير اللفظية، لكن هذه التلميحات لا تكون دوما هي التى نترقبها، فمعظم الناس يبحثون عن أدلة في وجه وحديث الشخص الكذاب يحاول التحكم فيها، وأحسن التلميحات هي نغمة الصوت العالية أو المهتزة، أو الحركات القلقة والمضطربة لليدين والقدمين، وينجح الأشخاص الذين يعطون انتباههم لهذه التلميحات نسبياً في كشف الخداع.

فحقيقة أن الناس يميلون لاستخدام التلميحات الخاطئة فى تقييم المصداقية قد يؤدى بهم إلى نتائج متناقضة، لأنه كلما تلقى الناس معلومات أقل كشفوا الخداع بصورة أفضل، وعلى سبيل المثال، يستطيع الناس كشف الخداع بشكل أحسن عندما يروا جسم المتحدث فقط على شريط فيديو عنه عندما يروا جسمه ووجهه؛ فالتركيز على الوجه الذي يكون عادة من السهل التحكم فيه يضلّلهم، كما أن الناس الذين يلاحظون شخصاً يتحدث عادة ما يولون انتباهاً أكبر إلى كلماته، وبناء عليه تكون قدرتهم على كشف حركات وملامح الجسم عند الخداع ضعيفة نسبياً، وقد وجدت دراسة جيلبرت وكرول Gilbert & Krull, 1988 أن الأشخاص الخاضعين للدراسة الذين يُشتت انتباههم بمهام معرفية صعبة تمنعهم من الانتباه الكامل لكلام المتحدث يكونوا أفضل فى كشف الخداع عن الأشخاص غير مُشتتى الانتباه. وربما لا يكون

مدهشاً أن يبحث بعض الناس عن وسائل ميكانيكية لكشف الكذب أو الخداع نظراً لصعوبة كشفه بالطرق المألوفة.

الانطباعات المستمدة من السلوك:

يعد كل من المظهر الجسمي، وأسلوب التواصل اللفظي مصدرين هامين للمعلومات، لكن يمثل سلوك الفرد المصدر الأكثر أهمية منهما لتكوين انطباع عن شخص غريب، فلو عرفت أن شخصاً ما يُخصص جزء من وقت الفراغ لديه فى العمل فى جمعية خيرية لرعاية الأيتام مثلاً، يمكنك أن تستنتج أن هذا الشخص مهتم بالفقراء من الناس، ومحب للآخرين أو إيثاري، وخَير، ولكن لو عرفت أن شخص ما اختلس نقوداً من خزينة الشركة التى يعمل بها فيمكنك أن تفترض أنه شخص غير امين أو خائن. وهذه مجرد أمثلة لسلوكيات عديدة ترتبط بشدة بسمات شخصية الفرد، وفى واقع الأمر، كثيراً ما يُنصح الناس بأن يحكموا على الآخرين من أفعالهم وأعمالهم، وليس من مظهرهم أو أقوالهم.

التلميحات التي تشد الانتباه:

تخيل نفسك جالساً فى كافتيريا تراقب من حولك من الناس، فأي التلميحات تثير انتباهك أكثر؟ قد تلاحظ أن شخصاً ما يقدم تعليقات ساخرة بصوت مرتفع على العامل، وآخر يشرب ثلاثة فناجين من القهوة على التوالي، والثالث أطول من كل الناس فى الحجرة، هنا سوف تدرك أن الصفات الشاذة والمخالفة للمألوف سوف تبرز أكثر من غيرها، وهذا أمر شائع وينطبق على كل أنواع الخصائص والصفات بما فيها السلوكيات، مثل عمل تعليقات ساخرة بدون داع، أو وجود ملامح جسمية شاذة مثل الطول الفارع، ويستغل بعض الناس هذه المعلومة فى التغلب على ما لديه من شعور بالنقص والظهور أمام الآخرين فيضطر إلى ارتداء ملابس شاذة أو التصرف بطريقة غريبة متبعاً قاعدة (خالف تُعرف).

وتشير الصفة المميزة Salience إلى قدرة الصفة أو الخاصية على جذب الانتباه في سياقها، فالصفات التي لا تزيد كثيراً عن المتوسط قد لا تجذب الانتباه، كما أن الملامح والصفات غير العادية وغير المتوقعة في موقف ما قد تكون عادية للغاية في موقف أو سياق آخر، فالشخص الأكثر طولاً في الكافيتيريا سيكون ملفتاً للنظر، ولكنه لن يكون كذلك في ملعب كرة السلة الذي يوجد به إحدى عشر عملاقاً، وهكذا عندما يكون لدينا معلومات عن المظهر الجسمي لبعض الأشخاص أو طريقة تواصلهم غير اللفظي أو بعض سلوكياتهم وتصرفاتهم، فإن هذه الخصائص والصفات المميزة تشد انتباهنا وتوفر الأساس للانطباعات الأولى عنهم.

تصحيح الانطباعات الأولى:

عندما يثبت أن هناك عوامل خارجية سببت السلوك، قد يحاول الناس تصحيح ما كونوه من استدلالات عن صفات وخصائص الفاعل، ونظراً لأن هذا التصحيح يستغرق وقتاً وجهداً معرفياً، لذلك لا يحدث غالباً. قد يقودنا تفكيرنا إلى مراجعة استدلالاتنا الأولية، بمعنى آخر، أننا قد نصبح أقل ثقة من أن الخصائص الداخلية للفاعل تتطابق مع سلوكه، ويشير عادة مصطلح الخصم أو التخفيض Discounting إلى عملية خفض أو التقليل من شأن سبب كامن وراء السلوك، مثل الرأي الحقيقي في المتملق، لأن هناك سبب آخر مرئي، فعندما ترى زملاءك في القسم يقضمون أظافرهم وهم ينتظرون الامتحان، تأتي إلى ذهنك الكلمة المصاحبة وهي القلق Anxiety، فأنت في هذه الحالة كونت استدلالاً مطابقاً وتكون لديك انطباع أولي مفاده أن الطلاب عصبيين، ومع ذلك عندما تفكر في الظروف التي يحدث فيها السلوك – الامتحان القادم – قد تأخذ خطوة ثالثة وتصحح انطباعك الأول بالتخفيض أو الخصم، مستنتجاً أن الذين يقضمون أظافرهم قد لا يكونوا عصبيين بالضرورة.

وتبدو هذه الخطوة منطقية وحساسة لدرجة أن الفرد قد يتساءل، لماذا يقع الناس غالباً فريسة للتفسيرات المضللة حتى عندما تكون الأسباب الموقفية واضحة

تماماً، وتكمن الإجابة في أن أول خطوتين في عملية العزو وهما تحديد السلوك، ووصف الفاعل سهلتين نسبياً، لكن الخطوة الثالثة وهي استخدام الاستنتاج السببي لتصحيح الانطباع هي أصعب هذه الخطوات(Gilbert,1991)، وفي الواقع أن أول خطوتين تحدثان بشكل آلي دون أي مجهود محسوس يبذل من الفرد، وعلى النقيض يستغرق الاستنتاج السيئ وقتاً وجهداً، وكما نعرف جميعاً، فإن الأشياء التى تستغرق وقتاً وتتطلب جهداً نادراً ما تُنفذ، وغالباً لا تتم.

ويبين جلبرت ورفاقه (1988) أن جهداً إضافياً مطلوباً لخفض الانطباع الأولى الذي تكون. ففي التجربة شاهد الخاضعون للبحث (المفحوصون) الجزء المرئي من مقابلة أو لقاء على شريط فيديو لامرأة عصبية بشكل واضح، وقد عرضت الموضوعات التى من المفترض أن تتناولها كعناوين فرعية على شاشة التلفزيون، واعتقدت مجموعة من المشاهدين أن اللقاء كان مركزاً على موضوعات شخصية مثيرة للقلق مثل الخيال الجنسى الجامح، أو أكثر اللحظات حرجاً فى العلاقات الجنسية، واعتقدت مجموعة أخرى أنها كانت تناقش موضوعات ليست ضارة مثل "وظيفتي المفضلة" وبعد مشاهدة هذا اللقاء طُلب من جميع المفحوصين تحديد مدى قلق هذه السيدة عموماً، واقترح الباحثون أنه طالما أظهرت هذه السيدة علامات ومؤشرات تدل على العصبية والتوتر فهي بالتأكيد من النوع العصبي والقلق، ومع ذلك رأي الباحثون أن المفحوصين الذين عرفوا السبب الموقفي الذي يعزو إليه قلقها – الموضوعات الشخصية – يجب أن تسهم في الحد من لصق هذه الصفة بها، وكانت تقديراتهم لمستوى قلقها العام منخفضة عن تقديرات المشاهدين الذين اعتقدوا أن الموضوعات كانت غير شخصية (بيئية).

دقة الانطباعات:

حتى الانطباعات التى تكونت قد لا تكون دقيقة تماماً، فعندما يبذل الناس تفكيراً إضافياً لتكوين انطباع، قد يحد التحيز من دقتها، وقد تؤكد الجهود الإضافية وجهة نظر إيجابية أو سلبية، وإن لم يكن الناس على دراية بهذا الانحياز من المنظور

الاجتماعي فلن يحاولوا تصحيحه. الذهاب إلى ما وراء الانطباع الأول شأنه شأن العزو السببي يحتاج كليهما إلى تفكير، وهو ما يحققه التكامل بين السمات والسلوكيات المتعددة، ويدفع أو يحرك بذل هذا الجهد الإدراكي لتكوين انطباعات غير منحازة عدد من العوامل هي:

أ. الدافعية لتكوين انطباعات دقيقة:

تعد الدقة من أقوى الدوافع للعمل الجاد على تكوين الانطباع، افترض مثلاً أن لك صديق جديد تعرفه للتو، وأنك تريد اصطحابه إلى حفل عيد ميلاد صديق آخر بعد استئذانه بالطبع، وتدرك أن صديقك القديم سوف يعتبرك مسؤولاً لو اتضح أن الشخص الذي اصطحبته معك مُملاً أو سخيفاً، فإذا كان من المهم أن تكون دقيقاً لأنك ستتحمل المسؤولية، فمن المحتمل أن تبذل جهداً إضافياً لجمع معلومات، وهذا الجهد يسمح لنا أحياناً بالتغلب على تأثير التوقعات الأولية.

وأحياناً يكون الدافع لبذل مجهود أكبر لتكوين تصورات دقيقة عن أشخاص معينين هو اضطرارنا للعمل معهم، ففي دراسة قام بها نيوبرج وفيسك Neuberg & Fisk, 1987 أخبرت مجموعة من المفحوصين أنهم سيضطرون للتعاون في مهمة قادمة مع رجل أودع مستشفى الأمراض العقلية بسبب مرضه بالفصام، ومفحوصون آخرون سيقابلون الرجل ولكنهم لن يعملوا معه في أي مهمة، وحصل كل المفحوصين على استمارة تصف الخلفية الشخصية والاجتماعية والمهنية للرجل وهواياته، وما إلى ذلك، ولاحظ الباحثان أن المفحوصين الذين توقعوا العمل معه قضوا وقتاً أطول في القراءة عن خصائصه الشخصية واستخدموا المعلومات التي قرأوها في الاستمارة في تشكيل انطباعاتهم عنه، وعلى العكس من ذلك، قضى المفحوصون الآخرون وقتاً أقل في القراءة عن صفاته، وكونوا انطباعاً عن الرجل يعتمد عما يعلموه عن المعايير التشخيصية للفصام لا أكثر ولا أقل.

ب. الدافع لتكوين انطباع إيجابي أو سلبي:

لا تهدف الجهود التي يبذلها الناس في معالجة المعلومات عن الآخرين دائماً إلى البحث عن تكوين انطباع دقيق، فأحياناً توجه رغباتنا وآمالنا جهودنا في البحث عن الحقائق وتفسيرها، ففي إحدى الدراسات على سبيل المثال حط المفحوصون من قيمة الشخص الذي من المتوقع أن ينافسهم أو يكون غريماً لهم في نزال، في حين رفعوا من قيمة نفس الشخص عندما كان من المتوقع أن يكون شريكاً لهم في عمل أو نشاط مقارنة بما فعلوه عندما توقعوا أن يتنافس معهم (Kleint, et al, 1992)، وكما تبين هذه الدراسة، فإن مدخلنا أو وجهة نظرنا تشبه في أحيان كثيرة مدخل المحامي الذي يقنع وكيله بأن هذا أحسن حكم يمكن أن تحصل عليه هذه القضية، وبدلاً من تجنب عدم التحيز نبحث عن دليل يدعم استنتاجنا المفضل، ونظراً لأن السلوك غالباً ما يسوده اللبس والغموض، فإننا نرى بسهولة ما نبحث عنه، فإذا كان اللاعب ضعيف الأداء هو شريكنا في الفريق سنركز على المعلومات ونقاط القوة فيه التي تبرر مشاركتنا له، وإذا كنا سننافسه فسوف نركز على نقاط الضعف فيه، وعندما ننجح في إقناع ذاتنا والآخرين، نبقى على غير وعي بما صدر عنا من انحياز مع أو ضد هذا اللاعب وننسى ونحن في غاية السعادة كل ذلك، ولو بحثنا في أهداف مختلفة، ربما كنا سنكتشف مجموعة مختلفة من الأدلة.

ج. الوعي بعملية الانحياز:

عندما نصبح على دراية أو وعي بأن انطباعاتنا قد تكون غير دقيقة أو متحيزة فإن هذا قد يدفعنا إلى بذل جهد أكبر للتفكير في الآخرين، وعادة ما نظل معظم الوقت على جهل بانحيازنا، ونقبل العالم الذي نستقبله على ظاهرة أو على ما هو عليه، ونعتقد أن ما نراه هو الحقيقة لأننا جيدين في بناء تمثيل إدراكي متماسك ومتسق مع الواقع، ونسير في ضوء ذلك معتمدين على ما بنيناه من حقائق (Fisk,1993)، لكننا أحياناً نقارن ملاحظتنا مع ملاحظات شخص آخر يرى الأمور بشكل مختلف، وندرك أن وجهات نظرنا قد تكون منحازة، ولعلك تتذكر أن أحد أصدقاءك قد أعطى

يوماً ما وصفاً طيباً لشخص تعتبره معاد لك وفظ وضيق الأفق. ومثل هذا الاختلاف هو الذي يدفعنا للتفكير الجاد لتحديد الحقيقة، أو على الأقل لنقنع أنفسنا أن تفسيرات وأحكام الآخرين منحازة، وليست أحكامنا وتفسيراتنا، وهكذا إذا لم يظهر خلاف على السطح سنظل نشعر بالرضا تماماً عن الانطباع الذي كوناه، ونعمل بشعار "لا تثبتها إن لم تتكسر "If isn't broke, don't Fix it" ونحن غالباً لا نحاول مجرد تصحيح انطباعاتنا، وحتى عندما نبذل الجهد، فإن قلة الوقت أو الموارد المعرفية المتاحة قد يضعف أو يشوه أفضل نوايانا، ويتركنا تحمل انطباعات تعتبر منحازة مثل الانطباعات التي تكونت في البداية (Martin et al, 1990).

أثر الانطباعات علينا: استخدامها، والدفاع عنها، وتغييرها:

عندما نكون انطباع عن شخص ما، سواء كان نتيجة حكم سريع ومفاجئ أو بناء على تفكير متعمق، وسواء كان متحيزاً أو دقيقاً، فإننا نستخدمه لتوجيه أحكامنا وتفاعلاتنا الاجتماعية، وهكذا فعندما نستنتج أن مغنياً مشهوراً يميل للاستعراضية، أو أن جارنا شخص كريم، نكون على ثقة أن انطباعاتنا تمثل واقعاً محسوساً، وحتى لو كانت هذه الانطباعات يشوبها الانحياز وعدم الدقة فإننا نتصرف في ضوءها.

الانطباعات و الأحكام:

بمجرد أن يتشكل الانطباع، فإنه يصبح أساس للأحكام والسلوكيات، أحياناً تبقي أحكامنا عن الآخرين بسيطة، ونعالجها بسطحية وليس بعمق، وأحيانا ندخل في معالجة شاملة محاولين تجميع تضمينات لكل المعلومات وثيقة الصلة بالموضوع، تخيل أن لديك منزلاً واسعاً، وتعيش وحيداً فيه ولكنك تحتاج إلى قدر من المال، وتبادر إلى ذهنك أن تبحث عن أشخاص يقيمون معك في منزلك مقابل أجر شهري، وعندما قمت بإجراء مقابلات مع المتقدمين، كونت انطباعات معقدة ومتكاملة بشكل جيد عن كل منهم، من ينبغي أن تختار، ما هي أهم انطباعاتك التي سوف تؤثر على قرارك، أحياناً تجد أن ناحية واحدة من الانطباع تهمك أكثر من غيرها، فإذا كان الشيء

الوحيد الذي تهتم به هو وجود أسلوب أو نمط حياة متناغم ومنسجم (مثل أذواق متشابهة في الموسيقى، وتفضيل السهر إلى ساعات متأخر من الليل)، فإن الشخص المتكل على الحظ Happy – go – Lucky قد يبدو الأنسب في رأيك، وإن كان الاهتمام بحقوق الحيوان هو المعيار أو المحك الأفضل في رأيك، فإنك بالتأكيد لن تختار امرأة ترتدي بالطو من الفراء، ومع ذلك فإن أكثر من جانب في الانطباع يبدو مهماً، فغالباً ما تبحث عن شخص ينسجم معك في نمط الحياة والقيم، وفي نفس الوقت تريده أن يكون مسئولاً لا يزعجك بعدم دفع فواتير الماء والكهرباء والتليفون كل شهر، فما هي المعايير التى نعتمد عليها في تكوين أحكامنا عن الآخرين على أساس انطباعنا عنهم؟

الدلالات غير اللفظية في التفاوض:

إن السلوك غير اللفظي قد احتل مكانة مرموقة في الكشف عن الأفكار والعواطف لدى الآخر. فهذا السلوك يمكن أن يستخدم في الوصول إلى عمل استدلالات عن الفرد والآخرين بدرجة عالية من الدقة. وأهم قنوات التواصل غير اللفظية التي يهتم بها المتفاوضون هي التالية:

1. تعبيرات الوجه Facial Expressions:

إن الوجه هو المرآة التي تعكس ما يختلج في النفس البشرية من أفكار وما يعتري الإنسان من عواطف، فعندما تتأمل في وجه إنسان فإنك تكتشف ما يفكر فيه، كما يتحقق ذلك من خلال تأمل عيون الآخرين. وفي حديث لرسول الله صلى الله عليه وسلم قال:" أطلبوا الحوائج عند حسان الوجوه". إن وجه الإنسان كثيراً ما يخبر عن صاحبه بسمات أو علامات يُمكن الآخرون من التعرف على عواطفه وحالته النفسية. فالوجه إذن، يتضمن ملامح ودلالات غاية في الدقة والتعبير لا يمكن لأي عضو من أعضاء الجسد التعبير عما يجول من خلجات النفس من انفعالات سارة أو غير سارة، فهو مجموعة يكوّن نظاماً متكاملاً؛ فالجبهة والعينان والأنف، والأذنان

والشفتان والفم توجد فيما بينها علاقة متبادلة، بحيث تؤدي جميعها أعمالاً وظيفية متنوعة لا يمكن لأي منها أن يؤديها لوحده أبداً، بالإضافة إلى ما يسهم به كل منها في تكوين المظهر الكلي للوجه، والذي تؤدي تعابيره دوراً مهماً بوصفها مصدراً للبيانات المتعلقة بالحالة الانفعالية للإنسان، كالفرح والحزن والغضب والاشمئزاز (عودة:2005،119).

وتستخدم تعبيرات الوجه في الحكم على الطرف الآخر في المفاوضات. ففي تعبيرات الوجه يمكن أن نقرأ علامات الرضا والرفض، والخوف، الغضب، والسرور والارتياح. ولذا، فنحن نركز انتباهنا عادة على وجوه الناس عندما نريد أن نستشف مشاعرهم أو نقف على استجاباتهم. فالوجه إذن مركز التعبير عن الذات، ومحطة تسجيل التعبيرات الانفعالية. فلكل وجه رسائله الفريدة التي هي مؤشرات انفعالية تعكس بوضوح الحالة الداخلية للشخص، كالغضب، والحزن، والسعادة، والدهشة، والاشمئزاز، والخوف... إلخ (عتريس، 1997: 15. 28).

فقد وجد علماء الأعصاب أن الجانب الأيسر من الوجه هو أكثر تعبيرية من الجانب الأيمن. والتفسير المحتمل لهذه النتيجة هو أن النصف الأيمن من المخ يشعر بالانفعالات بشكل كبير مقارنة بالجانب الأيسر من الوجه. وقد أكد سميث Smith,1984 على أن الناس يمكن تصنيفهم في ضوء السيادة الوجهية، وأن أغلبية الناس من أصحاب الوجه الأيمن، بينما الأقلية هم من أصحاب الوجه الأيسر. وتتحدد السيطرة من خلال النظر إلى جانب الوجه الذي يكون مفتحاً ومعبراً أكثر عن رغبة صاحبه في الاستماع لكل ما يقال، ويتسم بوجود مسافة أكبر بين الفك وحاجب العين، وتجاعيد أقل، وهو الذي يميل أكثر من المستمع في أثناء الحديث.

وباختصار، فعندما نقرأ تعابير الوجه ندرك الإجهاد أو الارتياح أو الحزن، فقد يقرأ الطفل الصغير ابتسامة أمه فيبتسم لها. فالوجه إذن أداة اتصال غير لغوي، ويتغير وفقاً لطبيعة الحوار والعلاقة مع الآخرين، وهو شديد الارتباط بالسياق الثقافي/ الاجتماعي. إضافة إلى ذلك، فثمة مجموعة من الإشارات غير اللفظية التي نلاحظها

في ملامح الوجه وبالتحديد الفم(الثغر) وحركاته وتكشراته أثناء عملية التواصل مع الآخرين. فقد يقوم شخص معين عندما ينكر أو يرفض رسالة الآخر، بزم الشفايف أو لَي الشفايف تعبيراً عن الاستهجان أو الاستنكار. ونعرف بالخبرة الدور غير اللفظي الإيجابي أو السلبي في عملية التواصل. من هنا فإن على الفريق التفاوضي أن يأخذ بعينه عندما يتحاور مع الطرف الآخر هذه اللغة المهمة من لغة الجسد باعتبارها دالة صادقة أكثر من القول أو الكلمة.

2. لغة العيون:

لغة العين لغة شديدة التعقيد، حاملة رسائل شديدة التنوع في الإفصاح والإضمار، لا يمكن أن تؤدي أي وسيلة حسية أخرى ذلك الدور الذي تقوم به، فقد تُعرب النظرة عن الحب، وعن الاشتهاء، وعن الرفض والقبول، وعن الخوف أو الأمل أو الاسترحام أو الرحمة، وعن الاشمئزاز أو الاحتقار أو الاحترام. وقد يستخدم البعض عبارات تدل على دلالات العين" نظرت إليه بغضب، "عيناها بريئتان كالأطفال،"عيناه خداعتان،" نظرت إليه نظرة قاتلة"، "نظر إليَّ نظرة شريرة"...إلخ (بييز:2008).

وهذه اللغة تعبر عن لغة الجسد، حيث يطلق على العينين " نوافد الروح"، أو " النافذة إلى العقل". فالعيون من أقوى الرموز المرئية التي يستجيب لها الناس بانتباه تلقائي، وأن خبراء الإعلام يعلمون أن تأثير هذه الاستجابة على الناس. كما أن المعالجين النفسيين يدربون الأفراد الذين يعانون من الخجل والقلق الاجتماعي على كيفية النظر إلى الآخر. ويساعد كل ذلك على ما تتميز به منطقة العين من حساسية وتنوع في التعبير سواء كان ذلك في حركة العين ولمعانها أو في درجة اتساع حدقة العين أو ضيقها أو الانقباضات والانبساطات التي تحدث حول العينين.

وقد أوضح" دافيد ستير"(1982) عن "بيرن" أن هناك ستة أنواع من النظرات ومكوناتها الانفعالية تمت ملاحظتها بكثرة أثناء الجلسات العلاجية، وهي إحدى المكونات الفيزيولوجية عن الحالة النفسية، وتلك الأنواع هي الآتية:

1. **العيون الدامعة:** وهي تعطي الانطباع بأن صاحبها يضمر حزناً دفيناً.
2. **العيون الغائمة:** وهي تُعدُّ من المكونات الفيزيولوجية للاكتئاب، وتعبر عن تجاهل احتياجات الأفراد، وهي في الغالب مصاحبة بتكشيرة الحواجب. وهي عيون قلما تبكي حتى الإشباع، كما أنها عيون لا تعود للحياة فترة كافية سوى لومضة الغضب.
3. **العيون الحادة:** وهي تعبر عن خليط من الخوف والغضب تم مزجها في نظرة حادة وقت الخطر، وترى هذه النظرة عند أصحاب الفصام الاضطهادي الذين يملؤهم الشك دائماً. وتحدث تلك النظرة في الغالب عند الأفراد الذين يتعرضون لمشاهد جنسية محرمة أثناء طفولتهم الباكرة.
4. **العين الرامشة:** يعتبر الرمش المتكرر علامة لاضطراب انفعالي وعدم القدرة على تقدير الأمور بوضوح، وعادة نجد السبب في الرمش المتكرر يرجع إلى صدمة نفسية مع خوف من التعرض للأذى.
5. **العيون الغامزة:** وهي تعبير واضح عن الصداقة والمرح أو التعاطف يرسله المرسل بوصفه رسالة غير لفظية، وهي من جهة أخرى لا تتمشى مع سياق الموضوع أو مضمون الحديث الدائر، ويعدُّ شكلاً من أشكال خداع النفس أو الآخرين مع ألفاظ على أشكال عدم الالتزام تجاه الآخرين وتفادي أي علاقة معهم.
6. **العين السارحة:** عادة ما تصاحب هذه النظرة اختصاراً للحديث أو الكف عنه، ومحاولات التفادي وعدم الاهتمام. وتبدأ تلك لدى الأفراد في سني المراهقة نتيجة لسطوة الآباء وتسلطهم (العاسمي: 2005، 32).

وبناء على ذلك؛ فالعين يمكن أن تمارس ست وظائف تواصلية:

- تشير إلى درجات الاهتمام، الانتباه، الإثارة؛ كالحب والاشتهاء، والرفض أو القبول.
- تؤثر في تغير الاتجاه والإقناع.
- تنظيم التفاعل.

- تعمل على توصيل الانفعالات، كالخوف أو الأمل أو الرحمة، وعن الاحتقار والاحترام.
- تحدد قوة ووضع العلاقات بين الأفراد.
- تتولى دوراً مركزياً في إدارة الصورة المنطبقة في الذهن.

وقد أوضحت نتائج الدراسات التجريبية أن إشارة العيون يمكن أن تعبر عن انفعالات الأفراد واتجاهاتهم نحو الآخرين. فنحن ننظر أطول فترة ممكنة إلى من نحبهم أو نريد الحديث معهم. في حين يحدث العكس حين نبتعد بنظرنا عن الآخر وخصوصاً الذين لا نكن لهم مشاعر الود. كما أن حجم العينين يلعب دوراً في إرسال الإشارات بالعين إلى الآخرين. كما تبين أن اتساع إنسان العين لدى الذكور عندما يعرض عليهم صور الإناث الجميلات (خليفة وآخرون، 199،477).

لذلك، فقد أوضحت نتائج العديد من الدراسات دلالة ومعاني النظرة إلى الآخر في الدوافع والأسباب التالية:

1. يميل الأفراد إلى القيام بالتواصل من خلال العينين أكثر عندما يكونون في حالة استماع للآخرين أكثر من قيامهم بهذا عندما يكونون هم المتحدثين.
2. تستخدم اللمحة العابرة(النظرة السريعة والخاطفة) التي يقوم بها شخص معين في اتجاه أشخاص آخرين على نحو متكرر لتمرير الرسالة الخاصة بالمحادثة إلى الشخص الآخر.
3. يميل الأفراد الودودين إلى النظر في عيون الآخرين أكثر من الأفراد غير الودودين، كما تميل النساء إلى النظر في عيون الآخرين أكثر مما يفعل الرجال.
4. إن المحبين يميلون إلى التحديق في عيون بعضهم بعضاً للتعبير عن العلاقة الحميمية التي تربط بينهم.
5. وجود فوارق ثقافية فيما يتعلق باستخدام الاتصال بالعيون؛ فالإيطاليون على سبيل المثال يميلون إلى النظر فترة أطول في عيون الآخرين من الإنكليز، مع ما

قد يترتب على ذلك من اعتقادهم بأن الإنكليز يتسمون بالبرود، بينما يجد الإنكليز أن الايطاليين يتسمون برفعهم للكلفة، وتخطيهم للرسميات واللياقة بشكل كبير.

6. يمكن استخدام التحديق وسيلة لترسيخ السيطرة، فقد تعد معركة العيون إحدى اللعبات المعروفة جيداً بين الأطفال، حيث يميل الأطفال التابعون أو الميالون للخضوع، والأقل مرتبة من الناحية الاجتماعية إلى الانسحاب من مواجهة عملية تثبيت العينين المتحدية لهم، ونتيجة لذلك، فإنهم يميلون إلى قضاء قدر كبير من الوقت ينظرون خلاله إلى أقدامهم.

3. الإشارات والحركات الجسدية:

أظهرت الدراسات النفسية بشكل واضح أن الحالات النفسية والانفعالات تنعكس في كثير من الأحوال في وضعية الجلسة والحركة التي يتخذها الجسم، وتعد هذه الإشارات غير اللفظية مصدراً مهماً للمعلومات والتي يطلق عليها "لغة الجسد" Body Image. ويمكن لهذه اللغة أن تزودنا بأنواع مفيدة من المعلومات عن الآخرين، وتوضح الكثير من الحالات الانفعالية لهؤلاء الأشخاص؛ فالحركات الكثيرة والمتكررة - في الغالب. تعبر عن الإثارة الانفعالية، وردود فعل كل منا عن الآخر. فهناك حركات جسمية تعبر عن الميل، بينما حركات أخرى تعبر عن الرفض أو النبذ. وتأكيداً لأهمية الإشارات الحركية غير اللفظية في توصيل رسالة ما للآخرين، فقد اشار القرآن الكريم في المحاورة التي دارت بين مريم البتول وقومها: "فَأَشَارَتْ إِلَيْهِ قَالُوا كَيْفَ نُكَلِّمُ مَنْ كَانَ فِي الْمَهْدِ صَبِيًّا" {مريم:29}.

من هنا تظهر أهمية الإشارات الجسدية والحركات العفوية بوضوح في مجال الإغواء. فالمرأة على سبيل المثال التي تدرك أنها ملفتة للنظر، لن تُظهر جاذبيتها من خلال الملابس، وإنما من خلال مشيتها وجلستها وحركاتها أيضاً، وذلك لإثارة انتباه الرجال إليها. وبالنسبة للرجل، فإن وضع الساق اليمنى فوق اليسرى إنما يدل على الشعور بالحاجة إلى إثبات الذات، ولكن عندما ترتد اليسرى فوق اليمنى تزول الثقة بالنفس، ويشعر الرجل بانخفاض مكانته.

إن وضعية حركة معبّرة تنبئ على الدوام بأمر ما. وهي تشير إلى حدوث تغير في موقف الطرف الآخر على الصعيد الذهني، من قبيل أن يدرك هو نفسه هذا الأمر. وفي حالة التفاوض بين الفريقين، فإن فهم هذه الإشارات المنبئة بحدوث تحول في موقف الخصم يعتبر سلاحاً قوياً في يد الطرف الأول، إذا يتيح له التحكم بوجهة النقاش، أو يتيح تراجعاً تكتيكياً لتجنب المواجهة. فقد أكد "لاكروس" 1975 على أن إيماءات اليدين وانحناء الجذع للأمام حوالي عشرين درجة، يتم إدراكها من قبل الآخر باعتبارها استجابة أكثر جاذبية وأعظم دفئاً. وفي نفس المجال أن تقاطع الذراعين فوق الصدر أشد الأوضاع برودة وأقلها تعاطفاً. أما الأوضاع المختلفة للرجلين فقد كانت أكثر تعقيداً في تأثيراتها.

وقد قدم إيكمان Ekman,1969 محاولة لاستخراج أربعة تصنيفات لحركة الجسد العامة، وهي:

أ. حركات الإشارة:

وهي الإيماءات غير اللفظية والتي يمكن ترجمتها في كلمة أو كلمتين دون أي تغيير في المعلومة، ويمكن استخدامها قصداً من خلال وعي الفرد بها بعد تعلمها للتواصل مع آخرين مثلها مثل الكلمات، وغالباً يحدد الوقت والمكان لاستخدامها بعناية، مثل رفع كف اليد للأعلى، وقد تعني "لا أعلم" أو "لا حول ولا قوة لي".

ب. التواصل بالأيدي:

وهي الاستخدام الأولى لحركة اليدين التي ترتبط مباشرة مع الحديث المصاحب، وهي تستخدم للتأكيد أو البرهنة على ما يقال لفظياً.

ج. إظهار المشاعر وإبراز العاطفة:

وهي كل حركة أو إيماءة تصدر عنا وتعكس مقصدنا العاطفي ومزاجنا. وهذا الشكل من التواصل يتضح في السلوك العاطفي تبعاً للقيود الاجتماعية والمعايير الثقافية المكتسبة، وتختلف تلك الحركات غير اللفظية حسب الفروق الاجتماعية.

د. التحكم المنظم:

وهي حركة الجسم التي تساعد الفرد على التفاعل مع الآخرين، وهي نظام الإيماءات التي تتحكم في انسيابية التواصل، كحركة الأيدي، وإيماءات الرأس، وتغيير وضع الجسم والتحديق بالعين أثناء المحادثة مع الآخر.

لذلك يمكن القول: إن فهم انفعالات الآخر تعدُّ المدخل الحقيقي والصادق لعالمه الداخلي (أفكاره، مشاعره، سلوكياته، اتجاهاته). فالشخص الذي يملك فهماً وظيفياً للانفعالات لدى الآخر من المرجح أن يكون أكثر تأكيداً وتأثيراً على الآخرين من أولئك الذين لا يفهمونها.

4. النغمة الصوتية:

النغمة الصوتية جانب آخر من الجوانب المعبِّرة عن الاهتمام من جانب الفرد للآخر وبالتالي عن التواصل بين الاثنين، فنغمة الصوت الدافئة السارة التي تعكس روح الدعابة تدل بوضوح على الاهتمام والرغبة في الاستماع إلى المستقبل، إن طبقة الصوت وحجمها ومعدل الحديث قد تكون قادرة على أن تنقل الكثير من المشاعر التي يكنها الشخص للآخر. وقد أظهر "سكيرر" (1986) في دراسة له أن استخدام المفاتيح أو العلامات شبه الصوتية يمكن أن تنقل الرسائل المتضمنة إلى المستويات العالية من الثقة أو المنخفضة منها.

والمثير للدهشة أن المعنى الحقيقي لانفعالات الصوت يمكن توصيله للآخرين بصرف النظر عن إيماءات الجسد والوجه، لأن خصائص الكلام القابلة للقياس، مثل:

جهارة أو حجم الصوت، ودرجته، أو مقامه، ونغمته أو لحنه، أو سرعته(كالصوت الأجش والدافئ والمضطرب) هي خصائص تنقل معلومات حول الحالة الانفعالية والنوايا الفعلية للمتكلم، ولا يكون الأشخاص الذين يتحدثون بصوت مرتفع بالضرورة من المسيطرين، فقد يكونون قد تعلموا ضرورة في مقابل هذا تكون النساء أن يتكلموا بصوت مرتفع، وإلاّ فإن شخص آخر لن يستمع إليهم. وقد يكون الصوت الهادئ أكثر امتلاء بالتهديد، وذلك لأنه يتضمن عصبية قد تم التحكم فيه بصعوبة.

يتم الشعور بدرجات الصوت المنخفض على أنه قوي وذكوري، وذلك لأنها ترتبط بالهرمونات الذكورية، والتي هي مصدر كبير من مصادر السيطرة الاجتماعية، ومن المحتمل أنه من أجل هذا يميل الرجال لأن يكونوا أكثر نجاحاً إذا عملوا في مجال الخطابة. بينما في مقابل تكون النساء أكثر حساسية للتأثير بالإقناع الخاص المرتبط بهذا النوع من الأصوات.

وترتبط الأصوات الرتيبة التي تسير على وتيرة واحدة، لأن تكون أصوات مسيطرة. ومع ذلك، فإن رتابة الصوت أحياناً ما تشير إلى الاكتئاب أكثر من إشارتها إلى السيطرة، ويتم التعبير عن انفعال الخوف عادة من خلال درجة وجهارة الصوت المتغيرين، وكذلك من خلال التغيرات التي خلالها رفع طبقة الصوت عند نهاية الجمل. وتميل النغمات الصوتية الرنانة، لأن يكون لها تأثير انفعالي وجنسي، بينما يميل الصوت الحاد لأن يكون أكثر رسمية وصراحة ما دام متحرراً نسبياً من تلك الضجة التي تصاحب التعبير المليء بالانفعالات.

5. الصمت:

يمكن أن يعرف الصمت بأنه الانعدام أو النقص في الأصوات أو الضوضاء، ولقد أصبح الصمت نادراً ونحن في عالم صاخب مليء بالضوضاء(التلوث السمعي)، وقد يكون الصمت شيئاً غير مريح للبعض، دون الآخر. ولا شك أن الصمت سواء كان مريحاً أو مزعجاً للفرد يعتمد على الحالة المزاجية للفرد، كما أن وجوده يعتمد على

توقيت ذلك. والتعبير بإشارة الصمت أو السكوت من أساليب القول الرفيع؛ لأن القول البليغ أحياناً يحتاج مزيد الكلام. أو بعبارة أوجز" خير الكلام ما لا يحتاج فيه إلى الكلام" لأن الأمور تعرف بأضدادها أحياناً.

والصمت كقناة تواصلية غير لفظية تم استخدامه في العلاجات العضوية والنفسية، حيث يلتزم المريض بالصمت لفترات طويلة ليعطي المريض الفرصة لاستخراج ما يدور بداخله، وإفساح المجال أمام اللاشعور لكي يفضي بالتعبير عن وجوده. وقد أوضح ميهربيان Mehrabian, 1981 أن هناك أوقاتاً لا بد أن يقطع المعالج الصمت بتعبير مختصر لتشجيع الاستجابة لدى المريض، في حين أن صمت المريض يعد شكلاً من أشكال المقاومة والرفض التي يجد فيه المعالج صعوبة، فحين يعامله المريض بالرفض أي بالصمت أو كإعلان عن الغضب يكون حديث حاله، لقد أتيت لعندي إلى هنا، ولكنك لن ترغمني على التحدث.

ويعني هذا أن الصمت من الفنيات التي تساعد على التواصل الجيد رغم التناقض الظاهري بين مظهرها ووظيفتها، حيث يمكن للمرشد أن يستثمر الصمت على نحو مثمر في خدمة أهداف المقابلة الإرشادية. وعلى المرشد هنا أن يميز بين أنواع من الصمت، لذلك فصمت المسترشد قد يدل على عدم التعاون، أو عدم الثقة، أو الإرهاق، أو الجهل بأسئلة المرشد، أو تحد له ولقدراته على المساعدة (كفافي، 1999، 56).

من هنا، فإن الصمت يكون مطلباً ضرورياً أثناء الحديث، وعلى كل من المرشد والمسترشد في عملية الإرشاد النفسي أن يستخدم هذا الأسلوب باعتباره علاقة تفاعلية بين اثنين على المستوى اللفظي وغير اللفظي أن يتبادلا الحديث والصمت في بعض الأوقات. وهذا الصمت لا يقطع الاتصال بين المرشد والمسترشد على المستوى غير اللفظي." كما أن التعبير بالصمت لا يقل شأناً من التعبير بالقول، وهو يؤدي المعنى بواسطة القرائن والوضعية، شأنه في ذلك شأن فنون القول الأخرى التي لا تفهم دلالتها إلاً بقرائن وعلامات وإشارات.

وفي مواقف التواصل بين الأفراد تكون هناك وقفات أثناء الكلام تعطي فرصة للمتحدث لاستدعاء أفكاره أو إعادة ترتيبها، ويحدث ذلك أيضاً في حالات الارتباك أو المواقف المفاجئة أو الخجل أو الاحباطات.

ويمكن القول أخيراً: إن للصمت بلاغة كبلاغة اللغة المنطوقة، فهو لا يعني دائماً توقف الحديث، بل قد يكون حديثاً بشكل آخر لدرجة أنه قد يكون من أعلى درجات التواصل.

6. الإصغاء:

إن أهمية الإصغاء الجيد لا تقل عن أهمية الكلام الجيد، وإن كان الإصغاء أكثر صعوبة. فالإصغاء الجيد يعد من فنون التواصل الذي يتطلب تركيز كل الإمكانيات العقلية للفرد، وبصفة عامة فإن الناس بوسعهم أن يتكلموا بصورة أفضل إذا استطاعوا أن يتعلموا فن الإنصات.

ويرى "كومبير وكومبير" 1985 أن الإصغاء يتضمن ثلاث عمليات، هي: استقبال رسالة، وتشغيل الرسالة. أي معالجة المعلومات التي تتضمنها الرسالة، وإرسال رسالة، وأن كل رسالة يوجهها الفرد (سواء أكانت لفظية أم غير لفظية) تعد منبهاً يتلقاه الشخص الآخر ويحلّله. واستقبال الرسالة عملية غير ظاهرة، ويمكن أن يحدث إخفاق في استقبال كل الرسائل عندما يتوقف المرشد عن الانتباه. وعندما يتلقى الشخص الآخر الرسالة ينبغي تحليل مضمونها بشكل من الأشكال (تشغيل المعلومات). أما العملية الثالثة فهي الرسائل المرسلة من قبل الشخص، وقد تشمل على الرسائل اللفظية وغير اللفظية.

وهناك أنواع مختلفة من الاستماع، والذي له مستويات عدة، حيث استخدم العديد من الناس نماذج من الاستماع الفعال. وفيما يلي محاولة لتشمل نظرية جيدة للاستماع وكطريقة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

أ. أن نضع في اعتبارنا الاّ يقتصر الاستماع على ما هو مجرد الكلمات.

ب. الاستماع إلى أصوات أخرى، تتضمن اللحن أو الكلام اللفظي، نبرة الصوت الانفعالية.

ج. في بعض الأحيان ينطوي الاستماع على ملاحظة الصمت أو الإيقاف عن الكلام.

ولغرض فهم وتقييم ما يحدث فعلاً حول عملية الإصغاء باعتباره وسيلة تواصلية لا بد من التعرف على أشكاله، والتي أهمها مايلي:

1. عدم الإصغاء التأثيري (التجاهل) Passive/not listening مثل، الضوضاء(خلفية) والشخص الآخر يتحدث عن أمر ما(صورة، حسب منظور الجشطالت)، فالشخص لا يعيّر انتباهه لتلك الضوضاء مادام الشخص يتحدث.

2. الإصغاء الكاذب أو المزيف Pretend Listening: ويسمى أيضاً بالإصغاء الاستجابي Responsive Listening، ويتمثل ذلك باستجابة معينة للمتحدث، كالإيماءات والابتسامات، ونعم، وبالطبع دون أن يكون الشخص مصغياً في الحقيقة.

3. الإصغاء الإسقاطي/ المتحيزBiased/Projective Listening: فالاستجابة هنا متحيزة، كالاستماع الإسقاطي أو الانتقائي، والتجاهل العمد، ورفض وجهات نظر الشخص الآخر.

4. الإصغاء غير المفهوم Misunderstood Listening: ويتمثل ذلك في عدم إدراك الشخص التفسيرات الخاصة به، وجعل الأمور لا تتناسب مع سياق الحديث.

5. الإصغاء الانتباهي Attentive Listening: ويعني قدرة الشخص على جمع وتحليل كل ما يقوله الآخر دون التلاعب أو تحريف مقولاته.

6. الإصغاء الفعال Active listening: ويعني فهم وفحص المقولات، والتي تستخدم عادة لأغراض الشخص المستمع.

7. الإصغاء التعاطفي Empathic Listening: ويعني محاولة الشخص لفهم مشاعر ومعتقدات الآخر، وإعادة هذه المعلومات للآخر بهدف التعرف إليها بشكل أفضل.
8. الإصغاء الميسر Facilitative Listening: وغايته الإصغاء والفهم الكامل، ومساعدة الشخص الآخر على فهمه (العاسمي،2011).

فقد يقول قائل: إني استمتع بالإصغاء لشخص ما، فهذا يعني الاستماع بعمق، أي يستمع إلى الكلمات والأفكار ونبرات الصوت والأحاسيس والمعاني الشخصية، وحتى المعاني المضمرة في المعنى الشعوري الذي قصده المتكلم، وأحياناً قد يستمع المعالج لصرخة إنسانية قادمة من عمق العميل وعوالمه المجهولة والمطمورة تحت الأقنعة الشخصية التي يحتمي أو يختفي وراءها. وهنا يعلق روجرز على عملية الاستماع بالقول:"إني تعلمت أن أسأل نفسي السؤال التالي: هل أنا قادر فعلاً على الاستماع والإنصات لأصوات وأشكال العالم الداخلي للعميل؟ وهل يمكنني أن استجيب لما يقوله بعمق حتى يصير بإمكاني أن أحس المعاني التي يخشى أنه لم يتمكن من توصيلها، ويرغب لو فعل، كما أحس تلك التي يدركها. ففي أحيان كثيرة تعطي الكلمات رسالة بينما تنقل نبرة الصوت رسالة مختلفة تماماً" (Rogers,1951).

ويبدو مما سبق، إن للصمت والعيون والإشارات البدنية دور مهم في الحوار التفاوضي، مثله مثل الكلمات بل تفوقها أهمية من حيث الدلالة والدقة. فالصمت أيضاً له دوره، بل يزيد البعض بأن للصمت لغة، ولا يقصد بتلك اللغة فقط الحوار الصامت بين العشاق، بل إن للحوار الصامت أثناء التفاوض دوراً كبيراً في إنجاح العملية التفاوضية. وتستخدم في الحوار الصامت أيضاً النظرات أو لغة العيون، كما أن الابتسام أثناء التفاوض يكون له دور إما لتخفيف التوتر أو لتصعيده، وفقاً للطريقة التي يتم الابتسام بها وفقاً للتوقيت الذي يستخدم فيه.

وإتقان أسلوب الصمت ليس صعباً، فعند التوقف عن الكلام يكون رد فعل المتفاوض معه أحد سبيلين.إذا كان غير خبير سوف يعتمد إلى الثرثرة في الكلام غير

المفهوم أو التململ أو الانشغال بحركة ما أو بشيء ما، خاصة إذا كان قليل الثقة بنفسه، أما إذا كان واثقاً ومحكناً فسوف يبقى هادئاً ومتوازناً نفسياً، ومنتظر بصبر وأناة معاودة الحديث من جانبك بالإضافة إلى أن فترة الصمت تكون فرصة للمفاوض لإعادة تنظيم الأفكار والاستعداد لبدء جولة جديدة من التفاوض، وأثناء الصمت فإن لحركات الوجه دلالة وأهمية، وعلى المفاوض معرفتها، فتقطيب الحاجبين إشارة إلى عدم الرضا، وارتفاعها علامة على التعجب. ومن ثم، فإن من خلال الحوار يمكن الحكم على قدرة المفاوض الذي تم إعطاؤه الحق والسلطة التفاوضية للقيام بعملية التفاوض وتوجيهه والرقابة على نشاطه وجهوده، وفي الوقت نفسه الوقوف على تسلسل الحوادث والربط بينها، ووضع المقدمات ورصد النتائج في كل مرحلة أو جلسة من جلسات التفاوض.

الضغط التفاوضي:

لكل جهد في التفاوض أهمية خاصة وأثر مهم، ولا يتحقق هذا الأثر إلاّ إذا أحسن استخدامه بشكل كبير من خلال الضغط به على الطرف الآخر لدفعه إلى الإذعان والتسليم بوجهة نظر الطرف الأول، أو لحفزه على قبول ما نعرضه عليه من مزايا وفوائد وتنمية مصالح مشتركة. وبناء على ذلك، فإن للضغط التفاوضي عناصر أساسية يجب حشدها والتعامل بها حتى يتحقق معه التأثير المطلوب أو الاستجابة المطلوبة، وأهم هذه العناصر هي التالية:

1. **الاستعداد:**

يجب أن يكون الطرف الآخر المتفاوض مع الطرف الأول على استعداد للتفاوض، وتحمل ضغوط تفاوضية معينة، والاستجابة لهذه الضغوط بالشكل المطلوب.

2. القابلية للضغط:

يجب أن يكون الموقف التفاوضي قابلاً للضغط، وأن تكون هذه القابلية مناسبة، وأن يكون للقضية التفاوضية مجال خاص لتوليد الضغوط التفاوضية بشكل فعال، بحيث يمكن استخدامها بفاعلية في جلسات التفاوض والابتكار والتجديد خلال الموقف أو اللحظة التفاوضية.

3. المناسبة:

يجب أن يكون الضغط التفاوضي متصفاً بالمناسبة، أي ألاّ يكون مبالغاً فيه أو أقل من الحجم المطلوب، إذ يتعين أن يتم بالكم والكيف المناسبين في إطار المناخ المحيط بالقضية التفاوضية حتى لا يأتي بنتيجة عكسية أو نتيجة أقل من المطلوب تحقيقها.

4. الحشد:

حتى يحقق الضغط التفاوضي أهدافه يجب حشد كافة العوامل المختلفة التي تعمل على إنجاحه، من حيث القوة، والكثافة، والوفرة، وفوق كل هذا أن يتم في التوقيت المناسب الذي يكون فيه الطرف الآخر مهيأ للاستجابة المطلوبة.

5. التأثير:

ويعني ذلك أن يملك الضغط التفاوضي قوة التأثير على الطرف الآخر، وأن يكون هذا التأثير في نفس الاتجاه المطلوب إحداثه، أو على الأقل أن يعمل على الوصول إلى هذا المجال على مراحل متعاقبة.

6. الترابط:

إن الضغط التفاوضي عملية مترابطة لا تتم في فراغ، أو لا تنتهي أو تبدأ بفراغ، ولكنها مترابطة مع مجموعة العوامل التي تحيط بهذا الضغط وتؤدي إليه وتولده على تراكمه، ومن ثم ينبغي على المفاوض أن يستفيد من هذا الترابط في إحداث وزيادة فاعلية الضغط التفاوضي على الكرف الآخر حتى تحدث الاستجابة المطلوبة.

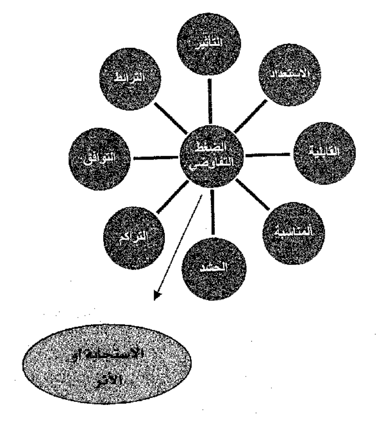
7. التوافق:

يجب أن تتوافق عناصر الضغط التفاوضي مع بعضها بعضاً في الموقف التفاوضي، ومع طبيعة الشخص المتفاوض معه. وهذا التوافق يساعد على سرعة وتهيئة هذا الشخص للاستجابة المطلوبة، أما إذا لم يحدث هذا التوافق وحدث بدلاً منه تنافر ستكون النتيجة عدم استجابة هذا المفاوض لهذا الضغط التفاوضي، واتجاهه إلى تعقيد القضية التفاوضية للوصول إلى اتفاق بشأنها.

8. التراكم:

بالرغم من أن الضغط التفاوضي هو ضغط لحظي، إلاّ أنه ضغط مستمر أيضاً، وإن كان يجب أن يترك للتفاوض تقرير مدى التزايد أو الإسراع في كثافة الضغط التفاوضي الذي يمارسه على الطرف الآخر المتفاوض معه.

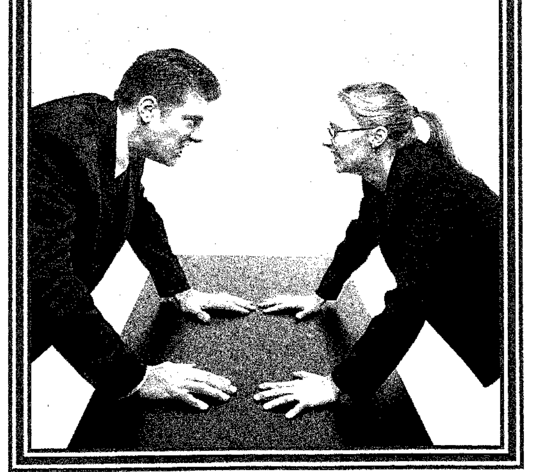
ويمكن توضيح هذه العناصر بالمخطط التالي:



وأخيراً يمكن القول: إن الحوار التفاوضي هو وسيلة كل طرف تفاوضي للوصول إلى تحقيق أهدافه، بحيث يتطلب أن يحشد كل طرف في عملية التفاوض كافة الوسائل التفاوضية وأساليبها، ومن ثم يجب أن يكون الحوار كاملاً وثرياً وبالتالي يصبح قادراً على إتمام العملية التفاوضية، وأن يقوم هذا الحوار على المنطق الذي يبدأ بحقيقة أولية متفق عليها ومسلماً بها من كافة الأطراف، ولا تمثل نقطة افتراق، بل نقطة اتفاق والتقاء بين الأطراف المتفاوضة، بحيث يتم بناء المفاوضات عليها.

الفصل السادس

آليات حل النزاع بين الطرفين المفاوضين



الفصل السادس

آليات حل النزاع بين الطرفين المفاوضين

إن توقف الأعمال التصادمية المكشوفة بين طرفين (الفرد ذاته، فردين، مؤسستين، دولتين) والخروج من المأزق التصادمي ليسا مفهومين متماثلين. فالصراع قد يختتم في مختلف المستويات، بدءاً من المستوى السلوكي (إزالة الخلاف) مروراً عبر الدرجات المختلفة لتلبية حاجات الطرفين المتنازعين أو الأطراف المتنازعة (الحل الوسط)، وانتهاء بالمستوى المبدئي (مستوى الموضوع المتنازع عليه).

الصراع:

من هنا يعرف علماء النفس الصراع (Conflict) في الآتي: حالة تنتاب الفرد أو الجماعة نتيجة لظهور حاجتين أو دافعين (مادي، معنوي، اجتماعي، قومي، عرقي، تجاري) تلحان عليه لإشباعهما في الوقت نفسه وليس بإمكان الشخص أو الجماعة أن تلبي إلاّ حاجة واحدة أو دافعاً واحداً فقط في تلك اللحظة.

فقد يكون الصراع أو النزاع بين الفرد وذاته كالصراع بين خبراته الشخصية وقيمه الاجتماعية (الضمير الأخلاقي) لديه، أو بين رغباته وصورته الواقعية، والصراع بين الذات الواقعية والواجبة أو بين الذات الواقعية والمثالية من وجهة نظر الشخصية أو من وجهة نظر الآخرين إليه وقد يكون الصراع بين فردين أو دولتين على أشكال مختلفة، فهناك صراع التعاون أو الصراع الإيجابي، (ف، ف)، وذلك بهدف حصول كل منهما على مكاسب مادية أو غير ذلك كصراع فرنسا وأمريكا في الحصول على امتيازات لهما في دول الخليج العربي.

الصراع السلبي (خ، خ):

هو صراع بين طائفتين أو شخصين كالأب وابنه، والصراع الإيجابي والسلبي (ف، خ)هو الصراع بين الخير والشر، وبين المقاومة الوطنية والجماعات الخاطفة، والصراع الإيجابي والسلبي المتناوب (ف، خ، ف، خ...إلخ). ويمكن إجمال ذلك في الآتي:

1. صراع الإقدام والإقدام (ف، ف):

يظهر الصراع حين يتنازع الفرد دافعان يدعوه كل منهما إلى الحصول على شيء ولا يستطيع الحصول على الشيئين معاً بمعنى، إننا أمام رغبتين إيجابيتين من حيث الانجذاب نرمز لها (+، +) وعلينا أن نختار واحدة وهذا النوع من الصراع سهل الحل وضعيف الآثار والنتائج على الفرد أو الطرفين المتفاوضين.

2. صراع الإحجام والإحجام(خ، خ):

يكون الشخص هنا مسرحاً لنزاع بين دافعين، كل منهما يدعوه إلى تجنب حالة ما ولا يستطيع تجنب الحالتين معاً ونرمز لها (خ ـ خ) ومثال آخر: جندي في المعركة لا يرغب في الهجوم خوفاً على حياته ويخاف من الهرب لئلا يتهم بالجبن أو الخيانة. وهذا شاب يرغب في الانتحار ويواجه عدم رغبة في الحياة والخوف من الموت.إن هذا النوع من الصراع: صراع بين أمرين أحلاهما مر، وكما قال الشاعر:

وقال أصيحابي الفرار أو الردى فقلت هما أمران أحلاهما مر

3. صراع الإقدام والإحجام(ف، خ):

ينطوي هذا الصراع على نزوع الى شيء ورغبة في تجنب شيء يأتي لاحقاً بذلك الشيء أو يكون الشيء نفسه منطوياً عليه. فالشخص هنا في موقف ينطوي على رغبتين في اتجاهين، اتجاه الأولى إيجابي والثانية سلبي (+ ـــ). ويعدُّ هذا النوع

من الصراع أخطر الأنواع حيث يقود إلى حالات الإحباط والقلق والاضطراب الحاد. وقد يطول وتشتد أخطاره مع طول استمراره.

4. صراع الإقدام والإحجام المزدوج(فـ خ، فـ خ):

ينطوي هذا النوع من الصراع على ظهور دوافع جديدة تدعم الإحجام عن موضوع النزاع أو الاتجاه إليه، مثال ذلك الشاب الذي يرغب في الانتساب إلى كلية الطيران ولكنه يخاف أخطار الطائرة، فالصراع هنا من نوع الإقدام والإحجام ولكن المرتب العالي الذي سوف يتقاضاه يشكل لديه دافع جديد يدعوه إلى الإقدام، والدافع الجديد هنا لا يقتضي على الإحجام بل يدعم ويقوي الإقدام.

ويمكن أن نلخص نتائج حل الصراع أو النزاع بين الطرفين المفاوضين في المخطط التالي:

	ف.ف	ف.خ	خ.ف	خ.خ
نتائج الصراع	فوز. فوز	فوز. خسارة	خسارة. فوز	خسارة. خسارة
مثال	فرنسا × أمريكا في الخليج	أمريكا في العراق × أمريكا في العالم	المسلمون قبل الهجرة × المسلمون بعد الهجرة	حرب العراق × الكويت

إن نتيجتي: (فـ خ) و(خ، ف) تطابقان التصور الحدسي حول الصراع، والمقصود هنا ليس الفوز فقط بل إلحاق الهزيمة بالخصم وخسارته، والنزاع نفسه يعد حالة صراع ويبحث عن وسائل التأثير بالقوة من أجل تحقيق العدالة. أما الخسارة فتستدعي بصورة عضوية فكرة الثأر والانتقام (لوبيموفا، 2007:144).

ويقول بنيامين فرانكلين في هذا: في النزاع يستحيل الفوز، وهذه الاستحالة لأنك إذا خسرت النزاع، فإنك قد خسرت، وإن فزت في النزاع فقد خسرت أيضاً" (عيون السود، 1999، 296).

إن مبدأ (خ، خ) لا يلبي حل النزاع مصالح أي من الطرفين المتخاصمين سواء أكان سلوكهما سلبي أم إيجابي. ففي الحالة الأولى يبتعد الطرفان عن المناقشة، ويبقى الموقف لفترة زمنية ما بدون حل.أما الحالة الثانية فتنشأ عندما يكون الطرفان المتنازعان مرتبطين بمصير واحد (الحرب العراقية الكويتية، والخلافات العربية – العربية)، فتكون النتيجة خسارة للطرفين، لأن مصيرهما وقضيتهما واحدة.

حل الصراع:

هناك ثلاث طرائق للخروج من الصراع أو النزاع بين الطرفين المتفاوضين نجملها في الآتي:

أ. **القمع (القسر والعنف):**

قد يتم حل النزاع أو الصراع بين جماعتين أو دولتين إلى استخدام أساليب الضغط المكشوفة (العسكرية، العقوبات الاقتصادية، التدخل في شؤون الدولة الأخرى)، ومثال ذلك ما حدث في حل الخلاف بين العراق وأمريكا إلى احتلال الولايات المتحدة الأمريكية العراق بالقوة، حيث اضطر الجانب الأضعف إلى الخضوع والامتثال لمطالب الطرف الأقوى، كما أن الطرف الأقوى لا يرغب أبداً مراعاة مصالح الطرف الأضعف، ويتصرف في حل هذا الصراع أو النزاع وفق المبدأ القائل " الحق دائماً إلى جانب الطرف القوي". وقد انبثق عن هذا المبدأ بالنسبة إلى الدول المنتصرة في الحربين العالميتين الأولى والثانية: عصبة الأمم المتحدة بالنسبة للحرب العالمية الأولى، ومجلس الأمن في الحرب العالمية الثانية، حيث أخذت الدول المنتصرة حق اتخاذ القرار أو عدمه (الفيتو)، وبالرغم من النجاحات التي حققتها تلك الدول (الغالبة) على الدول المغلوبة، إلاّ أن الدول الغالبة لا تتقدم بنجاح دائماً في حل هذا الصراع هنا وهناك بهذه الطريقة

(استعمل كما قلت لك وإلاّ سوف أقوم)، لأن توازن القوى بين الدولتين المتصارعتين قد يتبدل دائماً؛ ولهذا، فإن المنتصر عليه أن يراقب دوماً الموقف ويقدر إمكانية انتقال الطرف المواجه من المعارضة الخفية إلى المقاومة المكشوفة.انظر ماذا حدث لليابان بعد الحرب العالمية الثانية فقد استطاعت أن تقفز بطريقة أخرى على المنتصر (الأمريكي) من الباب الاقتصادي، وأصبح الاقتصاد الأمريكي إن جاز التعبير مسيطر عليه من قبل اليابان أو الأسواق الآسيوية التي كانت ترغب فيها الولايات المتحدة أن تكون سوقاً لمنتجاتها أصبحت وقد انتقلت الكفة منها إلى اليابان كذلك الأمر في العراق، فإن الطرف المظلوم في هذه الحرب لم يبق مكتوف الأيدي بل ضم صفوفه في مقاومة شريفة للدفاع عن وطنها، حيث وضعوا أمريكا في موقف حرج.

ب. فك الارتباط بين الأطراف المتنازعة:

إن الصراع يمكن أن ينتهي عندما يفقد الطرفان المتصارعان إمكانية المواجهة والتفاعل. وقد يأخذ فك الارتباط شكلان، هما:

- مغادرة الطرفان ساحة المعركة. ومثال ذلك فك الارتباط بين الضفة الغربية والشرقية من نهر الأردن، الاتفاق على الشراكة في المنطقة المحايدة (بين الكويت والسعودية والعراق).
- هروب الطرف الأضعف من الموقف: ومثال ذلك ما حدث في انسحاب أصحاب العقيدة القديمة في روسيا إلى ما وراء نهر الفولغا بعد الثورة البلشفية في روسيا عام 1917، وهجرة الأوروبيين البروتستانت إلى امريكا، وهروب اليهود من ألمانيا بعد الحرب العالمية الثانية إلى أوروبا.

ج. المصالحة أو التفاوض بين الأطراف للوصول إلى حل:

إن المصالحة الحقيقية ليست هي مجرد وقف مؤقت للنزاع، بل يمكن أن يتم ذلك عن طريق التفاوض، حيث يتم اتفاق الطرفان على اتخاذ القرارات الجزئية والمحسوبة النتائج للوصول إلى اتفاق يضمن حقوق الطرفين المتصارعين.

من الناحية العملية يدخل الطرفان المتصارعان عادة في محادثات قبل التوجه إلى العنف أو القمع أو قبل أن ينفصلا. وإذا انتهت المحادثات إلى الفشل، فإن الصراع يستمر ويحاول كل طرف حله إما عن طريق القوة أو عن طريق فك الارتباط. غير أن عدم رضا الطرفين عن العواقب المحتملة لهذه الحلول الجزئية للصراع، كثيراً ما تدفعهما إلى الدخول من جديد في مفاوضات ومحادثات، أملاً بأن تكون أكثر نجاحاً، وقد تتكرر هذه المفاوضات أكثر من مرة. حتى في حالة الهزيمة العسكرية يجلس المنهزمون إلى طاولة المحادثات مع المنتصرين للاتفاق على ظروف الاستسلام، ومثال ذلك الاتفاق بين الحكومة العراقية والأمريكية في خيمة صفوان في عام (1991) لإنهاء حرب الخليج الثانية. وعندما تقتنع الأطراف المتنازعة باستحالة الاستمرار في الوصول إلى حل مشترك - كما هو الحال في فك الارتباط - يقرر المتفاوضون وقف المفاوضات وهنا يتدخل طرف ثالث وسيط لحل الخلاف، وقد يكون هذا الطرف الثالث: سياسي مرموق، أو شيخ عشيرة أو محكمة محلية أو دولية، وينبغي أن يكون هذا الطرف نزيهاً ومحايداً وغير منحاز للطرفين المتصارعين. لكن المشكلة هنا ان الطرف الثالث — في أغلب الحالات — لا يكون نزيهاً في العملية التفاوضية بل منحازاً لطرف دون طرف آخر، ومثال ذلك دور أمريكا في المحادثات العربية الإسرائيلية باعتبارها طرفاً وسيطاً لحل الخلافات العربية الإسرائيلية، لأن للطرف الآخر منافع ومكاسب يريد أن يحققها من وراء هذا التدخل: سياسياً، اقتصادياً، حضارياً، عسكرياً. ولكن من واجبات الطرف الثالث أو الوسيط أن يساعد الطرفان المفاوضان إلى اتفاق حول تنظيم المفاوضات، وإكسابها طابعاً بناء إيجابياً، والمساعدة في البحث عن القرارات المقبولة من الطرفين، والإشراف على تنفيذ القرارات المتفق عليها بين الطرفين.

المهارات التحليلية في عملية التفاوض Analytical skills:

في كثير من المفاوضات تكون الموضوعات على درجة من التشابك والتعقيد، وتتطلب أيضاً الكثير من إعادة الترتيب والتنازلات والحلول الوسطى، ويوجد لدى كل طرف ما يطبق عليه جدول الأعمال غير المعلن The hidden agenda، ويجب أن ينظر إلى عملية التفاوض كأي مشكلة إدارية تواجهها المنظمة تحتاج إلى وضع خطط

للتعامل معها وبالتالي إلى إجراء التحليلات اللازمة وخاصة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما الموضوع المحوري Central issue لعملية التفاوض؟ ما أكثر القضايا ارتباطا به؟
2. ما الهدف المحوري لعملية التفاوض؟ وما الأهداف المكملة؟
3. ما العقبات الرئيسية لتحقيق هذا الهدف؟ وما العوامل المساعدة؟
4. هل هناك مناهج بديلة؟ وما هي نواحي القوة الضعف فيها؟ وما أفضل هذه المناهج؟
5. ما البيانات أو الحجج التي تخدم المنهج والأهداف المطلوب تحقيقها؟
6. ما الأعمال الطارئة التي يجب التخطيط لها؟

يجب أن تتضمن هذه التحليلات المبدئية نقاط القوة ونقاط الضعف المدركة في موقف الطرف الآخر، وما يتعلق بشخصياتهم، وسياساتهم، وبناءات السلطة داخل منظماتهم.

أنواع المفاوضين حسب سماتهم الشخصية:

ويمكن تصنيفهم حسب سماتهم في الآتي:

1. **النمط الواقعي:**

يحرص المفاوضون الواقعيون على الاهتمام بالوقت، وهذا النوع من المفاوض يدخل في صلب الموضوع مباشرة دون الخروج عن صلب الموضوع أو الدخول في هوامش غير مهمة بالنسبة له، ويتصفون بأنهم منظمون ويميلون للتعامل الرسمي، وهذا النوع عندما تتفاوض معه عليك أن تدخل مباشرة في صلب الموضوع بدون ثرثرة وتفاصيل كثيرة وإضاعة للوقت، وعليك أن تأخذ قراراتك مع هذا النوع بسرعة وبتشدد دون

تقديم تنازلات ولكن يجب أن تكون قراراتك مستندة على معلومات وحقائق واضحة ومباشرة.

2. النمط المقاتل:

ويتمثل هذا النمط بالعدوانية تجاه الطرف الآخر، حيث لا يهتمون به أو باحتياجاته، ولا يهمهم أن يكون مقتنع بما توصل إليه أو لم يقتنع، فهم يريدون أن يكونون هم الكاسبين وغيرهم يخسر أي (أنا ومن بعدي الطوفان كما يقال). عندما تتعامل مع هذا النمط كن هادئا ولا تقدم أي تنازلات.

3. النمط الانفتاحي الودود المتعاون:

فهو عكس الواقعي أعلاه، فهو نوع يحب أن يبتعد أثناء التفاوض عن أجواء العمل ليجد لنفسه شيء من المداعبة مع الشخص المقابل وتجده متساهلاً أثناء تفاوضه. ويمتاز بحبه للناس وتجد أن تصرفاته عاطفية، أو يغلب عليها التعاطف مع الناس، وهذا النوع مطلوب منك أنت فقط أن تجعله يشعر بالاطمئنان تجاهك، لأنه في بداية تفاوضه معك سوف لن يتخذ أي قرار إلاّ بعد أن يشعر بالاطمئنان نحوك، ولذلك تجده يتسم بالبطء في اتخاذ القرارات ويكره الضغط فهو لن يوافق أو يتخذ قرار تحت الضغط أياً كان.

وهذا النوع من المفاوضين يتحولون إلى عناصر تهدئة غالباً، فهم يسعون دائماً إلى إسعاد الجميع أي جميع الأطراف المتفاوضة. وهم انفعاليون نوعاً ما في بعض المواقع من التفاوض، ولكنهم قادرون على اتخاذ قرارات فورية دون تردد، وتجدهم يفيضون بإحساس مرهف. وأنت كمفاوض إذا تعرضت لهذا النوع من الأنماط فحاول أن تستغل ذلك لتحقيق صفقة ومن خلال استثارة حماسه نحو موضوعك أو مشروعك الذي تقدمة، وإذا نجحت فسوف تجده يوافق بقرار سريع مبني على حماسه. وعليك أن ترضى على بطء اتخاذ القرارات منهم أولا ثم أن تحاول أن تنال ثقتهم وأن تُشعرهم بالاطمئنان نحوك في البداية، ولكن عليك الحذر من الضغط على

هذا النوع من المفاوضين، فكلما ضغطت عليهم زاد ابتعادهم وإحجامهم عن اتخاذ القرار.

4. النمط التحليلي:

وهذا النوع لا يقتنع أبداً بأي عرض إلا بعد أن يعرف كل التفاصيل وتفاصيل التفاصيل، وبالطبع فإن ذلك سوف يكون له الأثر على الوقت وسرعة اتخاذ القرار من قبلهم، لذلك تتسم المفاوضات مع هذا النمط من المفاوضين بالبطء. فإنهم يحبون أو بمعنى أصح يريدون أن يأخذوا وقتهم الكافي في التحليل والتمحيص في كل التفاصيل، ولا يحبون أن يدفعهم المفاوض المقابل لاتخاذ القرارات بل يريدون أن يكون كل شيء في مكانة تماماً بعد أخذ كل التفاصيل والمعلومات وغيرها.

5. النمط الهجومي:

ويستخدم هذا النوع أسلوب الهجوم المستمر الاستفزازي في كافة مراحل المفاوضات، وعندما تتعامل معه عليك استخدام أسلوب الإقحام معه من خلال المعلومات التي علمتها عنه أو من خلال توريطه عن طريق الاستفزاز ومن خلال كلامه.

وتقسم أنماط المفاوضين حيث الهدف التفاوضي إلى:

أ. المقاتل (أنا ومن بعدي الطوفان).

ب. الواقعي (لا مانع من أن تربح).

تقسيم الأنماط من حيث الأسلوب:

أ. من حيث العلاقات (انفتاحي وودود متعاون).

ب. من حيث فهمه للكلام (تحليلي – إجمالي) (إدريس، 2001: 96).

تصنيف آخر لأنواع المفاوضين:

ذكر علماء التفاوض أشكال أخرى من المفاوضين يمكن إجمالها في الآتي:

- المفاوض الذي يحاول الحصول على كل النفع أو الفائدة.
- المفاوض الذي يكون على استعداد للتنازل عن كل ما يطلب منه.
- المفاوض الذي يحاول تجنب التفاوض ومشاكله.
- المفاوض الذي يحاول الوصول إلى نقطة في المنتصف.

والمفاوض الذي يحاول تحقيق الفائدة القصوى للأطراف المتفاوضة عن طريق دراسة المصالح المختلفة وعن طريق توسيع دائرة الفائدة بإدخال عناصر جديدة تؤدي إلى زيادة النفعية لأي من الطرفين أو كلاهما. (www.khieronline.com).

صفات المفاوض الفعّال وخصائصه:

تُعدعملية التفاوض عملية علمية وفنية، فإن المفاوض الناجح بالرغم من امتلاك آليات وأسس التفاوض وخطواته من ناحية علمية، لأن التفاوض هو علم ينطوي على مبادئ واستراتيجيات وآليات، لابد من معرفتها والتعلم على كيفية ممارستها، إلاّ أن علم التفاوض قائم على أساليب خاصة لا يملكها إلاّ العديد من الناس، فهم لديهم المقدرة على التحليل والاستنتاج والإنصات والحوار الفعال والإقناع والتفاعل الاجتماعي، واللباقة والقدرة على التوافق الاجتماعي والتعلم الاجتماعي القائم على الخبرة والممارسة الفعلية للشخص المفاوض. كما أن نجاح المفاوضات يعتمد بشكل كبير على خبرة وخصائص الشخص المفاوض اكثر ما تعتمد على أسلوب التفاوض وطبيعة الموقف التفاوضي، وأمثلة كثيرة على ذلك موجودة في المواقف المختلفة بين الأطراف المتفاوضة عبر التاريخ.

ويمكن إجمال هذه الصفات في الآتي:

1. التخصص المبني على الثقافة العامة والذكاء:

ثمة ثلاثة أضلاع يجب أن تتكامل مع بعضها البعض وأن تتوفر لدى المفاوض الناجح وهي: الذكاء الجيد، والثقافة العامة، والتخصص الدقيق نحو الموضوع الذي يتم التفاوض بخصوصه. أما من حيث الذكاء فإنه القدرة على الوقوف على العلاقات الدقيقة بالموقف والقدرة على توظيف تلك العلاقات بطريقة جيدة لخدمة مصالحه أما الثقافة العامة فهي بمثابة الخلفية التي يبنى عليها التخصص الدقيق الذي يسبر المتفاوض أغواره، حيث أن أي تخصص دقيق لا يمكن أن يكون في منأى تام عن الكثير من المجالات الثقافية الأخرى. كما أن المفاوض الذي يقف على العلاقات الدقيقة القائمة فيما بين تخصصه الذي ينصب عليه التفاوض وبين المعارف والميادين الثقافية المختلفة، يكون حليفه النجاح في إجراء المفاوضات.

2. الحماس والإخلاص لقضيته:

فالمفاوض سواء كان يتحدث باسمه أو باسم الدولة التي ينتمي إليها لابد أن يكون مفعماً بالإيمان العميق والولاء القلبي والتفاني الكامل في خدمة القضية التي يتفاوض بشأنها ذلك أن الاعتقاد في صدق القضية موضوع التفاوض يجعله منكباً بكل طاقاته وقدراته عليها حتى يتسنى له أن يدافع عنها بكل ما لديه من إمكانات.

3. الإعداد الجيد قبل عقد الجلسات:

لا يعتمد المفاوض الجيد على معلوماته السابقة أو على ما حصل عليه من مؤهلات، بل لا بد أن يعكف على دراسة القضية التي يتفاوض بشأنها وأن يكون على معرفة بآخر التطورات التي حدثت بشأنها. لكن ذلك الإعداد لا يقتصر على قراءة الأوراق والمستندات بل قد يتطلب الأمر منه الرجوع إلى مصادر حية والوقوف على الوقائع التي حدثت والتي يمكن أن تسانده في التفاوض.

4. القدرة على مقارعة الحجة بالحجة:

يجب أن تتوافر لدى المفاوض القدرة على تقديم الحجج الفورية سواء للرد على الحجج التي يقدمها من يتفاوض معه أو لكي يبرهن على سداد رأيه ومتانة موقفه، حيث يكون سريع البديهة وحاضر الذهن ومتمكناً من موقفه أو موقف من ينوب عنهم في التفاوض، وهذا يتطلب منه أن يكون ملاحظاً جيداً وقارئاً لما يدور بخلد من يتفاوض معه، فيستكشف بالحدس ما يدور بذهنه قبل أن يصوغه في كلام منطوق (عثمان، 1998، 6 – 7).

5. التمتع بالمهارات الاجتماعية والتفاعلات البينشخصية:

يستطيع المفاوض الجيد من خلال قدراته الفطرية أو المكتسبة استقراء اهتمامات ومدى تقلب مزاج كل من الطرف الآخر أو الفريق ككل، ثم يتبنى السلوك الملائم للتأثير على ديناميكيات الأفراد والفريق.

وقد نجد هناك سلوكا سلبياً، ذلك السلوك يؤدي إلى ردود فعل عدم تعاون الطرف الآخر، يعتمد هذا السلوك على سيكولوجية الفرد في المقام الأول حيث نجده يتصرف بطريقة تكسر أو تحمسي أو تنمي مفهومه عن نمط شخصيته، وتنصب اهتماماته على المحافظة على كرامته وحماية ذاته أكثر من اهتمامه بالتقدم البناء في موضوع المفاوضة.

قد لا يدرك الشخص الآثار السلبية لسلوكه هذا، وهذه بعض النقاط التي يجب أن يتفاداها المفاوض الفعال:

أ. الإسراف أو عدم استخدام ضمير المتكلم " أنا": إن هذا الضمير يحب أن يكون مقصوراً على صاحب المنشأة ذاته، إنه هو الذي يقول "لا أستطيع أن أدفع علاوة سنوية أكثر من 4٪ من المرتب" أما المديرون الذين يفاوضون، فليس بأشخاصهم

ولكن كممثلين لجهات أعمالهم، فيجب ألا تعرض الآراء والأفكار بصفة شخصية وإلا سوف تترك ذلك انطباعا لدى الآخرين.

ب. النقد الشخصي وليس الموضوعي: توجيه الانتقاد إلى ذات الأشخاص وليس تعليقا على مناقشاتهم، كما يجئ على لسان المدير "أنا لا افهم، كيف يمكنك أن تصدق ما تقوله"، وإن أي شخص لديه ولو قدر ضئيل من احترامه لذاته سوف يكون رد فعله قوياً على هذه الإهانة، فالأفضل أن تكون الاستجابة هكذا "هذا الموضوع في غاية الخطورة والإزعاج يحتاج إلى كثير من الشرح والتحري"، وبذلك يتفادى هذا التعليق الموضوعي المخاطرة بمعرفة حقيقة الموضوع التي يمكن أن تضيع في خضم ردود الفعل العاطفية، على ما يمكن تفسيره على أنه هجوم شخصي.

ج. تسجيل نقاط المكسب والخسارة لمجرد التسلية: كل فرد يرى في نفسه سرعة البديهة، ويستمتع بالحوار والمناقشات سوف يعرض نفسه لمخاطرة كبيرة إذا انزلق في مصيدة تجميع نقاط الكسب والخسارة، فهذا الأسلوب سوف يؤدي إلى إضعاف وليس تقوية عزيمة الطرف الآخر في تحقيق مطالبه.

د. التركيز على الأخطاء وإلقاء اللوم: إذ انزلقت المفاوضات إلى الجدل حول من الذي فعل أو قال في أي وقت سابق، فإن إغراءات الانغماس في مثل هذه المناقشات التي ليس لها من هدف سوى إثبات انك أو غيرك على صوابه وأن الآخر هو المخطئ، فيجب وقف هذا الاتجاه في المفاوضات، فنحن نقر أن خطأ ما قد حصل، وعلينا أن نبذل جهدنا في الوصول إلى كيفية منع تكرار ما حدث.

ه. تكرار المقاطعة: يميل بعض المتحدثين إلى الإطناب والإسهاب في أسلوبهم، وهناك بعض المديرين من غير ذوي الخبرة يجدون صعوبات في عرض قضاياهم بأسلوب واضح ودقيق ومتماسك، وهنا قد نجد إغراء قوياً للمقاطعة، إما لأنك تريد أن توضح نقطة معينة في العرض، أو لإعطاء رد سريع، أنه من المهم جداً أن يشعر المتحدث بأنه اخذ فرصته ووقته ليقول كل ما يعتبره مهما لعرض قضيته.

إن كل العيوب السابقة يجب ألاّ تظهر في العملية التفاوضية الإيجابية وهنا لابد من مراعاة النقاط التالية:

- الاستماع والتساؤل: يجب أن يتحلى العضو بالصبر وطول البال إلى أن يفرغ المتحدث الآخر من التعبير عن قضيته، وتأتي الأسئلة على نفس الدرجة من الأهمية وذلك لتنقية قضية الطرف الآخر من أية غموض أو شوائب.
- الالتقاط السريع وإدراك الإشارات: من أهم مهارات التفاعل حساسية المفاوض المرهفة واستشعاره لما يطرأ من تغييرات على الحالة المزاجية والاتجاهات لأفراد الطرف الآخر، وهنا يصغي المفاوض بانتباه إلى لغة الكلمات، ونغمة الصوت، وتعبيرات الوجه وإيماءات الجسم (انظر الملحق رقم4).
- الاتصال عن طريق العيون:تعبر الاتصالات عن طريق العيون بين المتحدث والمستمعين على أن الحديث يلقى اهتماماً خاصاً، ومع ومن ومتى، كما أن ملاحظة عيون المستمعين يمكن أن تكشف أيضاً عن شخصية المتحدث، ولكي تشد انتباه جمهور المستمعين لابد أن تعطي للعيون فرصة المقاطعة، عليك أن تمسح بعينيك جمهور الحاضرين سريعاً وعلى فترات متقطعة ومتقاربة ومن دون أن تقف عينك مع عيون أي من الحاضرين، بينما تميل بعض الشئ إلى الأمام ويتسم حديثك بدفء المشاعر مع المستمعين، مع استخدام الإشارات للتأكيد على بعض النقاط (كتحريك القلم الذي بيدك أو النقر بإصبعك على الورق الذي أمامك).
- ذكر الإيجابيات بعد السلبيات: يفضل دائماً لتدعيم جو التعاون في المفاوضات أن تلقي الضوء على الجمل والتعبيرات ذات الاتجاه الإيجابي وليس السلبي.
- المهارات الاتصالية: تشمل الاتصالات العناصر الشفهية وغير الشفهية، إضافة لذلك تتضمن جلسة التفاوض المذكرات والمستندات والوثائق المكتوبة التي تتبادلها الأطراف المعنية والتي تتوج أخيراً بالاتفاقية التي يتم الوصول إليها.

ومن الأخطاء الشائعة في مجالات الاتصالات:

- الميل إلى استخدام الألفاظ الرسمية جداً والمتكلفة جداً.
- الميل إلى نقل الأخبار السيئة بطرق غير مباشرة.

الاتجاهات:

تتوقف مهارة العضو المشارك في المفاوضات على ما يحمله من اتجاهات حيال الموقف أو الموضوع المطروح للتفاوض. وتتناول الاتجاهات ثلاث زوايا مهمة في عملية التفاوض: العلاقة بين الإدارة والاتحاد بصفة عامة، والأعضاء المشاركين في عملية التفاوض، وأخيراً الموضوع المطروح للتفاوض.

تلعب حالات حب أو كراهية بعض الأشخاص المشاركين في فريق الطرف الآخر دوراً مؤثراً في فعالية المناقشات ونتائج عملية التفاوض برمتها، وهنا تظهر الرغبة في تسجيل نقاط المكسب والخسارة مع الأشخاص المكروهين، في الوقت نفسه التردد في إحراج الأشخاص المحبوبين، وسياج الأمان في مثل هذه الحالات التركيز على الموضوعات وليس على الأشخاص.

إن الاعتقاد في صدق وكذب بعض القضايا مهم في عملية التفاوض، فمن الصعب على المشارك أن يدافع عن موقف، أو يجادل في موضوع يعتقد في قرارة نفسه أنه غير منطقي أو غير عادل، ولذلك يجب أن تراعى هذه الاتجاهات في مرحلة التخطيط للتفاوض (الخزامي، 1993: 29 – 33).

ومن صفات المفاوض الفعال أيضاً:

الكاريزمية Charisma (القدرة على التأثير في الآخرين):

تعني الكاريزمية في علم النفس الاجتماعي القدرة على التأثير في الآخرين بتحريك انفعالاتهم ودوافعهم للقيام بأفعال أو سلوكيات معينة، وهي وراء العديد من النجاحات في مجالات السياسة والإعلام والثقافة والمجتمع والقيادة بأنواعها ومستوياتها وعلاقاتها المتبادلة.

ويعتقد معظم الناس أن القدرة على التأثير في الآخرين هبة نادرة تتوافر لقلة من الناس وذلك لارتباطه بقدرات خارقة أو هبة سماوية، دونما تدخل لخبرات الإنسان ومعارفه وتدريبه، أي بمعنى آخر صفة فطرية أو موروثة بينما يرجعها آخرون من أمثال ريجيو (Riggio) إلى نتاج وتفاعل عدة مهارات اجتماعية يكتسبها الفرد في حياته، وإذا اجتمعت معاً وبشكل متوازن نشأ عنها النجاح في التأثير على الآخرين والتي نلحظها لدى بعض الأشخاص دون غيرهم وهذه المهارات تتطور وتنمو بمرور الوقت، كما يمكن إنماؤها بحيث يمكن لأي شخص أن يزيد من قوة كاريزميته.

لذلك يمكن القول: إن إمكانية التأثير في الآخرين ليست خاصية أو سمة واحدة بعينها وإنما هي مجموعة من عدة مهارات أساسية محددة حين تجتمع معاً تكون عاملاً للتأثير في الآخرين. والأشخاص شديدي التأثير في الآخرين هم هؤلاء الذين يمكنهم استخدام هذه المهارات في المواقف التي تتطلب ذلك وخصوصاً في العملية التفاوضية التي نحن بصدد الحديث عنها.

ويعرّف "ريجيو" الكاريزمية بأنها إجادة الفرد عدد من المهارات الاجتماعية المتعلقة بالاتصال". (سلامة، 1990: 158) ويطلق عليه اليوم كثير من الباحثين بالذكاء الاجتماعي (Social Inteligent) هو ما يتيح للفرد أن يتواصل مع الآخرين بفاعلية، وهو ما يمكننا من إقامة علاقات ناجحة بالآخرين.

بينما يعرّفها ماكس فيبر max weber: صفة معينة في شخصية الفرد تميزه وتفصله عن العاديين من الأشخاص، وتجعله يبدو كما لو كان لديه قوى خارقة فوق مستوى البشر.

وقد نشأ الاهتمام لدى "ريجيو" بدراسة وتحليل الكاريزمية والمهارات التي تساعد الفرد في التأثير على الآخرين من خلال فحص قدرات الأفراد المتعلقة بالاتصال اللفظي وغير اللفظي، إذ لاحظ "رونالد ريجيو" 1987 مؤلف كتاب الكاريزمية أن من يجيدون مهارات الاتصال كانوا أكثر تأثيراً وفاعلية في علاقاتهم بالآخرين، كما كانوا أكثر قدرة على التأثير في مشاعر الآخرين وأكثر نجاحاً في مختلف جنبات الحياة مقارنة بالأشخاص الذين تنقصهم هذه المهارة.

القدرة على التأثير في الآخرين ومهارات الاتصال غير اللفظي:

ثمة مجموعة من مهارات الاتصال غير اللفظي تتداخل مع بعضها البعض لتزيد أو تنقص قوة التأثير في الآخرين خلال مواقف التفاعل المختلفة، وأهم هذه المهارات هي:

أ. مهارات التعبير الانفعالي:

في أي مكان وزمان يتعلم الناس على اختلافهم عدة انفعالات أساسية، كما يعبرون عنها خلال تعبيرات معينة تظهر على وجوههم، إلاّ أن الأفراد يختلفون كثيراً في الدرجة التي يعبرون بها عن انفعالاتهم ومشاعرهم تلقائياً خلال ما يظهر من تعبيرات الوجه أو نبرات الصوت. فهناك أشخاص ممن يتسمون بالتلقائية والصدق في التعبير عن مشاعرهم وانفعالاتهم كما يصطبغ تفاعلهم مع الآخرين بلمسة من التعبير التلقائي عن الانفعالات ويتميز هؤلاء الأشخاص عن غيرهم بالتغيير الواضح المتنوع لتعبيرات الوجه ونبرات الصوت، كما أنهم يتسمون بالحيوية والحركة ومثال ذلك رئيس الولايات المتحدة "رونالد ريغان"، حيث يتسم في نظر العديد من المحللين النفسيين بالتلقائية وبساطة التعبير عن الانفعالات. وقد نجد أشخاص آخرين ممن لا

تعبر وجوههم أو حركاتهم عما لديهم من انفعالات، كما لا يمكنهم التعبير عن مشاعرهم بتلقائية حتى في أكثر المواقف إثارة للانفعال.

ويبدو من هذا أن التعبير عن الانفعال من المكونات الأساسية في التأثير على الآخرين، لأنه من خلال ذلك يستطيع الشخص المفاوض أن يحوز انتباه الآخرين كما يثير مشاعرهم ومثال ذلك أن معظم خطب هتلر للشعب الألماني كانت بالدرجة الأولى إظهار المستوى المناسب من الانفعال بهدف قبول الرسالة التي يرغب بأن يتمثلها الشعب الألماني، ويجعلهم يتحركون لتنفيذ تلك الرغبات.

ورغم أن البعض يفترض أن التعبير الانفعالي هو كل ما وراء الكاريزمية، إلاّ أنه مجرد قمة جبل الثلج / فهو أكثر جانب ملموس من جوانب الكاريزمية لكنه ليس كل شيء، فتحت ذلك السطح الظاهر مهارات عديدة أخرى حين تجتمع معاً تنشأ عنها قوة الكاريزمية.

ب. الحساسية الموضوعية لانفعالات الآخرين:

وتأتي المهارة الأخرى الأكثر أهمية والتي تتعلق بالقدرة على التقاط انفعالات الآخرين وقراءة رسائلهم الانفعالية. وتشير الحساسية غير اللفظية للآخرين إلى الوعي بسلوكهم غير اللفظي والقدرة على تفسير الاتصال الصادر عنهم وخصوصاً المتعلق بالمشاعر والانفعالات.فالحساسية للرسائل غير اللفظية الصادرة عن الآخرين تشكل المكون الثاني من مكونات الكاريزمية. ففي الشخص الكاريزمي فإن القدرة على نقل المشاعر للآخرين والتعبير عنها تسير جنباً إلى جنب مع الحساسية لانفعالات الآخرين وسرعة التقاط وتفسير أشكال الاتصال غير اللفظي الصادر عنهما. لذلك يقول:"المرسل الجيد للاتصال الانفعالي يبغي أن يكون أيضاً مستقبلاً جيداً له". بمعنى آخر ألاّ يكون الشخص المفاوض لديه القدرة على نقل انفعالاته للآخرين فحسب وإنما لديه القدرة على قراءة واستقبال الرسائل الانفعالية الصادرة من مفاوض الطرف الآخر.

ويضرب "ريجيو" (Riggio,1987) مثلاً على ذلك: الرئيس الأمريكي جون كينيدي " الذي يعتبر شخصية تاريخية، كثيراً ما يرد ذكرها في مجال الكاريزمية، فقد كان يشع بالحيوية الأمر الذي يرجع قدرته الفائقة على التعبير الانفعالي، كما كان شديد الحساسية لمشاعر الآخرين، سريع الالتقاط لمظاهر التعبير غير اللفظي عن الانفعالات الصادرة عنه. لذا كان بإمكانه إحداث تجاوباً عميقاً بينه وبين من يستمع إليه.

ويترتب على الكاريزمية لدى الأفراد الذين يتمتعون بها ما يلي:

- مهارة الإصغاء الجيد للآخرين: إن أهمية الإصغاء الجيد لا تقل عن أهمية الكلام الجيد وإن كان الإصغاء أكثر صعوبة. إن الإنصات الجيد فن يتطلب تركيز كل الإمكانيات العقلية للفرد وبصفة عامة فإن الناس بوسعهم أن يتكلموا بصورة أفضل من أن ينصتوا. ويرى كوميير 1985 أن الإصغاء يتضمن ثلاث عمليات: استقبال رسالة، وتشغيل الرسالة (أي معالجة المعلومات التي تتضمنها الرسالة)، إرسال رسالة، كما في المخطط رقم (3).

(1)	(2)	(3)	(4)
رسالة الآخر —	استقبال الرسالة —	معالجة المعلومات —	إرسال رسالة لفظية وغير لفظية
(غير ظاهرة)			(ظاهرة)

إن كل رسالة يوجهها الطرف الآخر من فريق التفاوض (سواء أكانت لفظية أم غير لفظية) تعتبر منبه يتلقاه المفاوض الأول ويحلله، واستقبال الرسالة عملية غير ظاهرة ويمكن أن يحدث إخفاق في استقبال كل الرسائل عندما يتوقف الطرف الأول عن الانتباه. وعندما يتلقى المفاوض الرسالة ينبغي تحليل مضمونها بشكل من الأشكال (تحليل المعلومات). أما العملية الثالثة فهي الرسائل المرسلة من قبل الأول (الكاريزمي)، وقد تشمل الرسائل اللفظية وغير اللفظية.

أنواع استجابات الإصغاء:

1. الاستيضاح:

وهو سؤال يوجهه الطرف الأول إلى الطرف الثاني عقب رسالة غامضة. وتبدأ عادة بسؤال مثل: هل تعني أن...؟ هل تقصد القول أنه.....؟ مع تكرار أو إعادة كل أو جزء من رسالة الطرف الآخر.

ويشتمل الاستيضاح على أربع خطوات وهي:

- التعرف إلى المحتوى اللفظي وغير اللفظي لرسائل الطرف الآخر.
- التعرف إلى ما إذا كانت هناك أجزاء غامضة أو مبهمة تحتاج إلى التعرف على دقتها.
- تقرير بداية مناسبة للعبارة التي تستوضح بها السؤال. هل تقصد القول...؟
- التعرف إلى مدى فاعلية الاستيضاح الذي قام به مفاوض الطرف الأول بمراقبة استجابات الطرف الثاني.

2. إعادة الصياغة:

ويقصد بها إعادة صياغة الجانب الخاص بمحتوى الرسالة والذي يصف موقفاً أو واقعة أو شخصا أو فكرة. ويشتمل هذا الأسلوب على الخطوات التالية:

- استرجاع رسالة المفاوض الآخر بقولها لنفسك سراً.
- التعرف إلى محتوى الرسالة.
- اختر بداية مناسبة لإعادة الصياغة.
- ترجم المحتوى الرئيسي إلى كلماتك الخاصة ووجها في صورة كلام للمفاوض الآخر.
- احكم على فاعلية صياغتك الجديد عن طريق الإصغاء وملاحظة استجابة الآخر.

3. عكس المشاعر:

وهو أيضا إعادة صياغة لمشاعر المفاوض الآخر أو للجانب الوجداني من رسالته وعادة فإن الجزء الخاص بالمشاعر يظهر من خلال محتوى رسالة المفاوض.

وهناك ست مراحل لعكس المشاعر:

- الإصغاء لكلمات المشاعر أو الوجدان.
- راقب السلوك غير اللفظي الذي يرافق الرسالة اللفظية.
- عكس المشاعر بصورة لفظية مرة أخرى للآخر باستخدام كلمات أخرى.
- بدء عبارة الانعكاس ببداية مناسبة.
- إضافة الموقف الذي تحدث فيه المشاعر.
- التعرف إلى مدى فاعلية عكسك لمشاعر الطرف الآخر.

4. الضبط الانفعالي:

إذا كان التعبير الانفعالي والقدرة على نقل المشاعر للطرف المفاوض الآخر مكوناً من مكونات الكاريزمية، فإن الضبط الانفعالي يعتبر مكوناً مقابلاً لهذه القدرة، فهناك الأشخاص الذين يعبرون عن انفعالاتهم يبدون لنا في بداية التفاوض يفيضون بالحيوية والنشاط، لكن بمضي الوقت لا يمكنهم أن يوقفوا أو يتحكموا في هذا الفيض من الانفعالات. بمعنى أنه تنقصهم مهارة تنظيم التعبير الانفعالي. والمفاوض الذي يملك القدرة على التأثير في الآخرين لابد له من التعبير الصادق عن انفعالاته، ولكنه من جهة أخرى أيضاً ينبغي عليه أن يجيد ضبط التعبير الظاهري عن انفعالاته الداخلية فإذا لم يجيد أداء هذا الدور فإنه يبدو في أعين الآخرين مرهقاً ولا يستطيع أن يواصل عملية التفاوض، وهنا يأتي دور المفاوض الخصم في هذه اللحظة لإثارة هذا الشخص من أجل الحصول على مكاسب ذات قيمة بالنسبة لفريقه المتفاوض.

ونستنتج من هذا، يصبح بالنسبة للمفاوض القدير في أي وقت من أوقات العملية التفاوضية إخفاء مشاعره الحقيقية إذا كانت غير مناسبة في موقف معين، كأن يستطيع أن يرسم وجهاً سعيداً رغم شعوره بالغضب أو الحزن أو القلق ومن أمثلة الضبط الانفعالي ما كان يفعله" مارتن لوثر" عندما قامت جماعات البيض بتفجير مكان إقامته وهددت أمنه العائلي استطاع أن يخفي مخاوفه وقلقه ويظهر بمظهر الهادئ ظاهرياً.

5. الكاريزمية والمهارات الاجتماعية:

عرضنا في القسم الأول من مظاهر الكاريزمية الشكل غير اللفظي لها، إلاّ أن القدرة على التأثير في الآخرين شكل لفظي يتجلى بفهم ديناميات الجماعة والقدرة على إدارة حديث ذو معنى أو أن يتوافق مع مجموعة واسعة من المواقف الاجتماعية، وهذا ما يسمى الذكاء الاجتماعي الذي ينطوي على ثلاث مهارات أساسية للاتصال، وأهمها:

أ. التعبير الاجتماعي Social Expressivity:

تنطوي هذه القدرة على ترجمة الأفكار إلى كلمات وألفاظ والقدرة على التعبير اللفظي. فالأفراد القادرين على التعبير الاجتماعي هم من يمكنهم الحديث بطلاقة في أي موضوع.

وتُعدّ إجادة أشكال التعبير الاجتماعي من المهارات الأساسية المكونة للكاريزمية، وإن كان ينبغي أن تتوافر فيها توازن مع مهارة التعبير الانفعالي والحساسية لانفعالات الآخرين والضبط الانفعالي، وإلاّ قد ينشأ عنها آثار سلبية فالشخص الذي يجيد هذه المهارة هو المحدث المبدع ذو الطلاقة اللغوية الذي يستطيع أن يسيطر على الحديث، ولكن إذا كانت تنقصه مهارة التعبير الانفعالي فإن حديثه سيكون مملاً مهما كان مضمونه شيقاً فإجادة الحديث والطلاقة اللغوية فقط لن تجعل من المتحدث شخصاً كاريزمياً، وإنما تجعل منه متحدثاً بارعاً فقط.

والقاعدة التالية تمثل نموذجاً للتعبير الاجتماعي: تحدث جيداً وبتعبير انفعالي متزن فسوف أنصت لك.

ومثال ذلك حنكة "غاندي" الاجتماعية في العبور بين مختلف الخطوط الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في الهند لكي يتحدث مع كل من القيادات الأجنبية والفقراء على حد سواء. فلقد كانت لهذه المهارات الاجتماعية الراقية وقدرته على الاتصال والتواصل مع الآخرين هو ما أتاح له أن يلتقي بالطبقة البريطانية الحاكمة مرتدياً زياً بسيطاً من صوف الماعز، لكي يتباحث في أعقد القضايا السياسية جاذباً إليه قلوب البسطاء في الهند وبريطانيا، لأنه كان يجيد الحديث ببساطة وصدق مع كل من يلتقي به، وتتميز كاريزميته بجانبين أولهما أن خطبه كانت بسيطة غير رسمية وهو ما يعكس مهاراته في تحديد هدفها وهي الطبقات الاجتماعية الفقيرة وغير المتعلمة، وثانيهما أن نبرات صوته كانت عادة هادئة رقيقة فلم تنطوي خطبه على الانفعال الحاد المميز لكل الخطباء الكاريزميين. وقد كان ذلك ملائماً لأهداف "غاندي"، فقد كانت تسعى إلى تحريك أتباعه في حركة سلمية هادئة لا تتسم بالعنف، وإنما بالعزم والتصميم الهادئ.

ب. الحساسية الاجتماعية Social Sensitivity:

ويقصد بها الوعي بالقواعد المستترة وراء أشكال التفاعل الاجتماعي المختلفة، كذلك تنطوي على الوعي بآداب السلوك والاهتمام بالسلوك بالطريقة اللائقة في المواقف الاجتماعية. وتتوقف هذه المهارة على الانتباه الجيد للآخرين والإنصات لهم وملاحظة سلوكهم جيداً، إذ أن ذلك يجعله أكثر حساسية لاستقبال الإشارات الصادرة في الموقف التفاوضي، والتي يغفلها شخص آخر أقل درجة في الحساسية الاجتماعية.

والقاعدة التي تمثل هذه المهارة هي:

ينبغي على المفاوض الناجح أن يفهم القواعد وآداب السلوك الاجتماعي والثقافي للطرف الآخر

ج. الضبط الاجتماعي Social Control:

هو مهارة لعب الأدوار الاجتماعية؛ فالشخص الذي يتمتع بمستويات عالية من الضبط الاجتماعي يمكنه أن يقوم بأدوار اجتماعية متنوعة بحنكة ولباقة، وأن يكيف سلوكه الشخصي أيضاً لكي يناسب ما يعتبر لائقاً في أي موقف اجتماعي معين. ومثال على ذلك زوجة الرئيس الأمريكي "الينور روزفلت"، فقد كانت ماهرة في أداء أدوارها بشكل جيد في البيت الأبيض سواء كانت تلعب دور الزوجة المسؤولة أم سيدة البيت الأبيض أم المساعد السياسي لزوجها المريض، فقد كانت ساحرة في أدائها لكل هذه الأدوار.

وأخيراً يمكن القول: إن هذه المكونات ينبغي أن تجتمع في المفاوض الناجح بشكل متوازن، ذلك لأن وجود أحدهما بشكل عال أو منخفض لا تتناسب مع كم المهارات الأخرى يؤدي إلى خفض درجة الكاريزمية لا إلى ارتفاعها. فمثلاً تنشأ عن ارتفاع مهارات الحساسية دون مهارات التعبير والضبط إلى ظهور القلق في الموقف التفاوضي بل وإلى الانسحاب كلياً من جلسة المفاوضات، وكذلك يؤدي ارتفاع مهارات الضبط مع انخفاض مهارات الحساسية إلى ظهور من نطلق عليهم "الحرباء الاجتماعية" أي الأشخاص الذين يجيدون التلون وفقاً لأي موقف، كما يستطيعون التكيف ببساطة في جميع المواقف على اختلافها لكنهم لا يقيمون وزناً لمشاعر الآخرين ولا يستطيعون إقامة علاقات ذات معنى مع الآخرين.

الخصائص المزاجية للمفاوض:

مما لا شك فيه أن الخصائص المزاجية والطباع وأسلوب الحياة لأي فرد من الأفراد تلعب دوراً مهماً في زيادة أداء العمل أو النشاط أو خفضه، وهذا ينطبق على الشخص المفاوض باعتباره أحد أفراد المجتمع له ما لهم من قدرات وخصائص مزاجية.فقد ذكر الأدب النفسي أنماطاً مختلفة في المزاج يتصف بها بعض الناس، فعلى سبيل المثال فقد ذكر " أبيقراط" (Hippocrates,) منذ (400، ق م) أشكال الأمزجة لدى الناس والصفات التي ترافق كل مزاج، حيث صنفها في الأنماط المزاجية التالية:

أ. النمط السوداوي: حيث يظهر الشخص في هذا النمط كئيباً وحزيناً في أغلب الأحيان.

ب. النمط الصفراوي:ويغلب على صاحبه التسرع وقلة السرور وشدة الانفعال.

ج. النمط الدموي: ويظهر معه الشخص نشطاً وسريعاً وسهل الاستثارة، وهو أميل إلى الضعف من ناحية المثابرة والدأب.

د. النمط اللمفاوي: ويغلب عليه التبلد والبطء وضعف الانفعال وعدم الاكتراث.

ويشير "أبيقراط" هنا إلى أنه يجب على الشخص السوي أن تمتزج لديه هذه الأنماط أو الأمزجة بنسب متكافئة ليتمكن من أداء الأدوار الاجتماعية بنجاح حسب ما تقتضيه تلك الأدوار.

كما ذكر"يونغ" شكلين من الأمزجة يتسم بها الناس هما النمط المنبسط والنمط المنطوي. فعلى سبيل المثال يتصف الشخص المنبسط أو المنطلق بأنه متجه بشكل عام نحو العالم الخارجي، ونمط تفكيره متعلق بالواقع ويؤمن بالأفكار المنطقية والحقائق العملية الملموسة، ولديه القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الآخرين، وذو شخصية مغامرة في كثير من الأحيان. بينما النمط المنطوي يتجه بشكل عام نحو

الذات والأمور الذاتية، وهو ذو شخصية نظرية فلسفية، ويميل إلى التناسق الداخلي، وليست لديه قدرة جيدة على إقامة العلاقات الاجتماعية مع الآخرين بسرعة.

وقام العالم الروسي" بافلوف"(Pavlov,1927) صاحب نظرية الإشراط الكلاسيكي في علم النفس بوضع نظرية في الشخصية الإنسانية، إذ فسرها في ضوء الأمزجة الأربعة التالية:

أ. المزاجي المندفع: الذي يتميز بشدة الاستثارة والاندفاع والطيش وكثرة التسلط والعدوانية.
ب. الخذول: الذي يتميز بضعف النشاط والهدوء والاكتئاب والسكينة والخضوع والتخاذل.
ج. المتزن: الذي يتميز بالاعتدال مع ظهور النشاط وكثرة الحركة والملل السريع حين لا يوجد ما يشغله، وهو فعّال ومنتج.
د. الهادئ المتزن: ويتميز بالقبول والمحافظة والرزانة، وهو عامل جيد ومنظم (الرفاعي، 1986: 106. 108).

ويبدو مما سبق أن المفاوض الناجح عليه أن يتسم بالمزاج النشط الهادئ المتزن الذي يساعده على فهم الموقف التفاوضي بطريقة متزنة ومن دون انفعال أو مزاج متقلب يؤدي إلى خسارة الكثير في الموقف التفاوضي.

ويذكر "مارينو "(Mareno,1943) أن طبيعة المفاوض الناجح يجب أن تتسم بالقوة والقدرة على فهم الحقائق والتحكم فيها والتنبؤ بها وتفسيرها، وصورة القوة عند المفاوض هي عبارة عن وسائل الغاية، وهذه الغاية هي التفوق، لهذا فهو لا يريد القوة بالتحديد، ولكن يريد التفوق في القدرات والمهارات والأصالة في التفكير، فهو ينتقد ذاته إذا ارتكب أي خطأ، وهو يختبر باستمرار مهاراته ويعرف جميع الأهداف والأحداث في الموقف التفاوضي. إن تحقيق الذات عند هذا النمط من المفاوضين معناه التماسك والوحدة وعدم التكلف ووضع الأقنعة، وعدم القيام بأدوار تمثيلية فإذا ما

تحققت الأصالة وتم التوافق مع خبرات الذات فإننا بذلك نتوقع أن يكون هذا المفاوض قادراً على التفاوض مع الطرف الآخر بإرادة قوية صلبة.

ونستنتج من ذلك، أن المفاوض الناجح هو المفاوض الذي يملك القدرات التالية في الموقف التفاوضي:

- عدم التسرع في التعليق على أقوال وحجج الطرف الآخر.
- لا ينزعج عندما يوجه إليه الطرف الآخر انتقاداً ما.
- يحاول تفهم الموضوع المطروح على بساط البحث في جلسة التفاوض بالرغم من عدم قناعته بمضمون الفكرة المطروحة.
- تكون لديه القدرة على إحداث تغيير في الموقف التفاوضي عندما يدرك أن طريق التفاوض قد سد من جميع جوانبه.
- تكون لديه القدرة على تحديد المشكلات والأهداف.
- تكون لديه رؤية استراتيجية في الموقف التفاوضي.

الخصائص الاجتماعية للمفاوض:

تتحدد هذه الخصائص على النحو التالي:

أولاً: سعة الصدر:

فكلما اتسم المفاوض الاجتماعي بالنفس الطويل وعدم الانخراط في الانفعال وكان واسع الصدر فلا يوبخ أو يستهزئ أو لا يعبأ بما يقال أو يشعر المتفاوض معهم بأنه في أعلى عليين بينما هم في أسفل السافلين بل يتناول الأفكار التي يطرحها الشباب بطريقة منطقية وبروية وتأمل، ويناقشها باحترام فإذا ما راعى ذلك في موقفه فانه سوف ينجح في مفاوضاته معهم.

ثانياً: الصدق الموضوعي والإدلاء بالحقائق بغير تهويل أو مبالغة:

النبرة الدعائية التي يستخدمها بعض مندوبي الدولة في المواقف العامة، تفقدهم مصداقيتهم، ولكن إذا كان المفاوض الاجتماعي ملتزما بالموضوعية ويدعم ما يقوله بالمستندات والصور وشرائط الفيديو والإحصاءات الحقيقية والحديثة فانه سوف ينجح في مفاوضاته مع الشباب.

ثالثاً: تقديم خطط عملية:

ومن الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في المفاوض الاجتماعي، القدرة على تقديم الخطط العملية القابلة للتنفيذ بيسر وسهولة مع من يتفاوض معهم وإلا تكون مشوبة بأي غموض.

رابعاً: الاتجاهات الإيجابية:

يجب أن تتوافر لدى المفاوض الاتجاهات الإيجابية نحو عملية التفاوض ذاتها، والدور الذي يتطلع إليه في عملية التفاوض. ويقصد بالاتجاهات هنا تلك النزعات العاطفية المواتية لدى المفاوض نحو الجوانب التي أشير إليها سابقاً، وذلك بما يعزز السلوك التفاوضي نحو الأهداف المرغوبة منه.

الاتجاهات الإيجابية نحو عملية التفاوض:

أن تتوفر لدى المفاوض نزعة مواتية ومؤيدة للتفاوض في حد ذاته كأسلوب لحل المشكلات وفض النزاعات والخلافات أو الوصول إلى اتفاقات حول الصفقات التجارية. بالإضافة إلى ضرورة حب الفرد للتفاوض كنشاط إنساني مفيد وهادف وليس مجرد نوع من المراوغة والخداع أو مجرد شكليات يجب استكمالها لتحقيق اغراض ما.

1. **الاتجاهات الإيجابية نحو الدور المتوقع من المفاوض:**

إن المفاوض الفعال هو الذي يحمل اتجاهات إيجابية نحو دوره في عملية التفاوض، ومن ثم يحب هذا الدور ويقتنع به، ويبذل الجهد من خلال سلوكياته التفاوضية بما يساهم في تحقيق هذا الدور ومقابلة توقعات الآخرين نحوه، وكذلك مقابلة توقعاته نحو نفسه. إن اتجاهاتك الإيجابية نحو دورك التفاوضي لا تؤدي إلى شعورك بالملل أو عدم مساهمتك في العملية التفاوضية، أو فقدان حماسك ومثابرتك لتحقيق أهدافك من التفاوض مهما كان شاقاً وطويلاً.

2. **الاتجاهات الإيجابية نحو الطرف الآخر:**

أي أن المفاوض يجب ألاّ تكون لديه اتجاهات سلبية نحو الطرف الثاني مهما كانت الأسباب، حيث إن مثل هذه الاتجاهات السلبية تنعكس بطريقة مقصودة أو غير مقصودة على الطرف الآخر.

الخصائص المعرفية للمفاوض:

وتتمثل في:

أ. **المعرفة بمبادئ وأصول واستراتيجيات وتكتيكات التفاوض:**

فالتفاوض لم يعد فناً فقط من خلال الممارسة والخبرة والمهارات اللازمة لأداء أنشطته المختلفة، بل أصبح علم ذو مبادئ وأصول، وله استراتيجيات وتكتيكات لابد من توفير المعرفة الكافية بها. إن المفاوض الناجح هو الذي يعرف مثلاً أن التفاوض يعتمد على الحوار المقنع والهادف، باستخدام المعلومات الدقيقة. وهو الذي يعرف الاستراتيجيات المختلفة البديلة للتفاوض مثل، الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية والتعاونية والتنافسية وغيرها. كما أنه يعرف كيف يدير التفاوض من خلال الإعداد الجيد له، وتنظيم نشاطه، وإدارة الجلسة التفاوضية، وتقييم نتائجه.

ب. المعرفة بقضية التفاوض:

إن كل طرف من أطراف التفاوض مطالب بالمعرفة الكافية والدقيقة بقضية التفاوض، وبجوانبها وعناصرها المختلفة. فالمفاوضين السوريين مثلاً يجب أن تتوافر لديهم المعرفة الكافية بالجولان المحتل سواء مساحتها وحدودها قبل (4) حزيران 1967، ومن حيث مصادر المياه التي كانت متوافرة فيها، والمعادن التي تحتوي عليها. كما يجب أن تتوافر لديهم المعرفة الكافية الدقيقة لتاريخ الجولان المحتل وأصالتها العربية وتبعيتها الشرعية التاريخية لسورية، وذلك قبل الذهاب إلى مائدة التفاوض المحتمل مع الإسرائيليين الذين يحتلون الجولان منذ حرب حزيران 1967.

ج. المعرفة بالجهة التي يمثلها المفاوض:

سواء كانت المؤسسة أو الشركة أو الدولة التي يمثلها المفاوض أمام الطرف الآخر أثناء التفاوض. ونقصد هنا المعرفة المتعمقة بكل ما يتعلق بهذه الجهة من تأسيسها ونشاطها وإلى سياساتها وإنجازاتها السابقة ومجالات القوة والضعف الخاصة بها.

د. المعرفة بخصائص الطرف الآخر:

وذلك من حيث نوعه (ذكر، أنثى)، وعمره، ووظيفته، ومستوى خبرته، ونمط تفكيره، ونوع وطبيعة الجهة التي يمثلها. وتتحقق هذه المعرفة من خلال المعلومات الواجب الحصول عليها عن الطرف الآخر، وذلك من خلال الطرق غير الرسمية أو الرسمية.

المهارات الاتصالية:

وتتمثل بـ:

أ. مهارات الاتصال الفعال:

الاتصال هو تلك العملية التي يتم من خلالها التعبير والتبادل للأفكار والمفاهيم والحقائق والآراء والاتجاهات بين طرفين أو أكثر باستخدام طرق وأساليب معينة سواء كانت منظورة أو غير منظورة. ويعتبر الاتصال جوهر عملية التفاوض، حيث إنه بدون الاتصال الجيد لا يمكن أن يكون هناك تفاوض ناجح.

ب. محددات عملية الاتصال:

أطراف الاتصال:

1. المرسل: ويرغب في نقل وتوصيل معاني وأفكار إلى طرف آخر.
2. المستقبل: وقد يكون فرد واحد أو جماعة من الأفراد. وفي عملية الاتصال الفعال يلعب كل طرف دوراً ثنائياً بوصفه مرسلاً ومستقبلاً في نفس الوقت، وبذلك يصبح الاتصال ليس من طرف واحد، بل من طرفين.
3. الرسالة: وهي التعبيرات والمعاني والأفكار والإشارات المستخدمة والمرسلة إلى المستقبل، والرسالة قد تكون شفوية أو مكتوبة أو مسموعة أو مرئية.
4. وسائل الاتصال: وهي التي يتم من خلالها نقل الرسالة، وقد تتمثل في التقارير أو المطبوعات أو الإذاعة أو التلفاز أو الذبذبات الهوائية في حالة الاتصال الشفهي وجهاً لوجه.
5. التشويش: ويتمثل في التشويش النفسي الذي قد يتعرض له كل من المرسل والمستقبل، وكذلك التشويش المادي الذي تتعرض له الرسالة أو الوسيلة مثل الضوضاء والعيوب في خط التلفون أو ماكينة التصوير... الخ
6. التغذية الراجعة: وتمثل ردود أفعال المستقبل أثناء وبعد استقبال الرسالة خلال عملية الاتصال.

ج. مبادئ الاتصال:

- لماذا ؟: وتعني ضرورة تحديد الهدف من الاتصال.
- ماذا ؟: وتعني ضرورة تحديد مضمون الرسالة أو ماذا سنقول.
- من؟: وتعني تحديد الشخص المستهدف من الاتصال ومعرفة خصائصه.
- كيف؟: وتشير إلى الوسيلة المناسبة التي سوف تستخدم في الاتصال.
- متى ؟: وتشير إلى الوقت المناسب للاتصال بالطرف الآخر.
- أين؟: وتشير إلى المكان المناسب الذي سيتم فيه الاتصال بالطرف الآخر.

د. مهارات أساسية للاتصال الفعال:

وتتضمن:

- تكوين الانطباع الأول الجيد.
- الحديث والتعبير اللفظي.
- التفكير المنطقي والتحليل والاستنتاج.
- التفاعل الاجتماعي مع الطرف الآخر.
- الإنصات الجيد.
- التعبير غير اللفظي أو لغة الجسم.
- اللباقة والتصرف في المواقف الحرجة أو الصعبة.
- الترغيب والإقناع وعدم الانفعال.
- الكتابة والتحرير.

ه. الاتصال غير المنظور(لغة الجسد):

إن المفاوض الفعال هو الذي تتوفر لديه مهارات استخدام الرسائل غير اللفظية لإرسال معاني مقصودة. ويلاحظ أن لغة الجسم تتضمن رسائل غير لفظية إيجابية وسلبية. وبالتالي فإن المفاوض الناجح هو الذي يركز على استخدام الرسائل

غير اللفظية الإيجابية، ويتجنب السلبية. كما أنه مطالب بتفسير الرسائل غير اللفظية الإيجابية والسلبية التي تصدر من الطرف الآخر. ويوضح الجدول التالي بعض التصرفات غير اللفظية والدلالات الخاصة بكل منها. وذلك كما يمثلها الجدول التالي:

جدول (4):

السلوك غير اللفظي	الدلالات العملية
الابتسامة.	الارتياح أو الرضا أو الموافقة.
قضم الشفاه.	العصبية أو الغضب أو الضيق.
رفع الحواجب.	المفاجأة أو عدم التصديق أو الدهشة.
رفع الحواجب مع تحريك الشفاه والكتف.	التعجب والاندهاش.
رفع الحواجب مع ابتسامة مصطنعة	التهكم أو السخرية.
تضييق العين.	عدم الموافقة أو الشعور السلبي.
الإيماءات لأعلى ولأسفل.	المتابعة والإنصات أو التأثير.
الانحناء للأمام	الاهتمام أو العناية.
الحركة الكثيرة في الجلسة على الكرسي.	القلق أو السأم أو التعب.
الاستقامة والاعتدال في الجلسة.	الثقة بالنفس.
الاسترخاء على الكرسي.	السأم أو اللامبالاة.
تركيز العين في عين الطرف الآخر.	الإنصات أو التركيز
تجنب تلاقي الأعين.	البرود أو التجنب أو اللامبالاة أو العصبية
التثاؤب.	الملل والضجر.
الربت على الكتف.	الموافقة أو الطمأنينة أو التشجيع أو الصداقة.

وليس أدل على أهمية مهارة الإنصات مما أظهرته دراسة علمية على مهارات الاتصال بين الناس، أن الناس يستغرقون ما نسبته 75٪ من يومهم في الإنصات والتحدث فقط، 40٪ للإنصات و35٪ للتحدث، بينما يقضي 16٪ من وقتهم في القراءة و 9٪ في الكتابة. وهو ما يؤكد أن الإنصات يحتل نصيب الأسد من أنشطتنا اليومية (النغيمش، 2006).

ويشير الجديع (1427هـ) إلى أن شعور الفرد بأن الآخرين ينصتون إليّ يؤثر على علاقاتي بزملائي وطلابي وأصدقائي وأسرتي وأبنائي، وعلى الناس الذين سيؤثرون على بأفكارهم أو أسعى للتأثير عليهم بأفكاري. أن تكون مستمعاً جيداً فأنت لا تفهم المتحدث فقط، بل تلفت انتباه المتحدث وتحفزه للاستماع إلى ما ستحدث عنه. الاستماع ليس مجرد سماع للكلمات بل يتضمن فهم للمضمون، ووجهة نظر المتحدث ومشاعره ولغة جسده ونبرة كلماته فهناك فرق بين السماع والاستماع، فالسماع مجرد عملية فسيولوجية وعملية الاستماع أو الإنصات والتي هي جزء من منظومة اتصال متكامل.

مشكلات عدم الإنصات:

من أهم أسباب مشكلات الناس هي عدم إحسان الإنصات إليهم. فكم من موضوع أسيء فهمه سواءً كان مع أسرنا، أصدقائنا، زملائنا في العمل.. الخ .. وأدى إلى قطيعة أو خلاف بدأ صغيراً ثم أصبح كبيراً، كما أن مشاكل الإنصات نقص الثقة وضياع الوقت، مؤثرة جداً في العلاقات وتبني حواجز داخلية.

يرجع جديع (1427هـ) إلى أن ممارسة الاستماع الفعال من الأمور الشاقة، وإنها تحتاج إلى وقت حتى تصبح عادة، إلا أن الوقت المستغرق في التدريب عليها يستحق الاهتمام مقارنة بالفوائد التي تعود منها والتي يجملها في النقاط التالية:

1. وسيلة مهمة لبناء العلاقات الإنسانية.
2. وسيلة مهمة للثقافة واكتساب المعلومات.
3. ضرورة للتربية والتعامل مع الأبناء.
4. الحكم بموضوعية، وتوفير الوقت والجهد.
5. التأثير في الآخرين يكسب المرء الاحترام والوقار
6. امتصاص غضب ونقمة الآخرين.
7. النجاح في العمل.
8. الناس يحبون من ينصت إليهم.

خصائص المنصت أو المستمع غير الفعال:

1. المقاطعة.
2. التقليل من أفكار الآخرين.
3. التحدث عن نفسه كثيراً.

صور وأشكال الإنصات:

يصنف الرشيدي (1426هـ) صور الإنصات إلى:

الإنصات بالعينين:

أن تكون منصتاً جيداً ليس معناه أن تنصت بأذنيك فقط، وإنما بعينيك أيضاً.. إن تتبع المنصتين لأعين المتحدثين يزيد الفئة الأولى تركيزاً ومتابعة ويزيد الثانية راحة أكثر في الحديث. في مجتمعاتنا الشرقية يعود أطفالنا على عدم النظر إلى عيون الكبار، حيث يعتبرونها نوعاً من أنواع عدم الاحترام، وفي الحقيقة هي نظرية ليست صحيحة.

التفاعل والتمثيل:

تفاعل مع ما يقال بصدق ومن دون تمثيل، وتذكر أن هناك أناساً كثيرين لديهم من الفطنة والبداهة ما قد يفوق توقعاتك. مرة أخرى، لا تتصنع المتابعة فرائحتها يسهل على أي شخص التعرف عليها مما قد يفسد عليك جميع محاولاتك.

الوقت والمكان:

إن اختيار الوقت والمكان هما في غاية الأهمية. فكيف يراد من شخص ما أن ينصت وهو مستغرق في متابعة برنامج تلفزيوني محبب لديه أو مستغرق في عمل يدوي ما أو أن يكون على وشك الخروج من منزله أو مكتبه. فمن يريد إنصاتاً يرضيه فليختر الوقت والمكان المناسبين.

والآن، وبعد أن عرضنا لبعض مهارات الاتصال التي أحداها حُسنُ الإنصات للآخرين، أترك لكم حرية الرد على التساؤلات التالية:

- في رأيك: هل الإنصات للآخرين أمر مهم؟ ولماذا؟
- كيف ترى مجلساً تتحدث فيه ولا أحد ينصت إليك؟

وقد أرجع روزالي ماجيو (2007) عدم الإنصات إلى الأسباب التالية:

1. نحن نفكر بأسرع مما نتكلم بسبعة أضعاف وهذا يجعلنا ننشغل بأحكامنا على حديث المتحدث.
2. رغبتنا في التعبير عن أنفسنا بدلاً من الإنصات (أريد فرصة أتكلم).
3. عدم اهتمام المستمع بما يقال.
4. تشتيت الانتباه (الأحاديث الجانبية – الضوضاء الخارجية).
5. الالتفات لمتحدث جديد أثناء في الاستماع للحديث.
6. المستمع غير مستعد نفسيا لاستقبال الرسالة

مهارات التحدث:

أشار عبد العزيز (2008) إلى أن التحدث مع الآخرين عملية يمارسها الإنسان منذ الصغر في أشكال وصور مختلفة ولذلك فإن التحدث فن يمكن تعلمه.

كيف تعد نفسك قبل بداية الحديث:

الإعداد الجيد لموضوع الحديث فهو خير مصادر الثقة.

- ما هو الموضوع الذي ستتحدث فيه؟
- إلى من سوف تتحدث؟
- كيف ستتحدث؟
- كيف تستطيع ان تتأكد أنك أرسلت فكرتك بشكل واضح ومفهوم؟
- كيف ستقيس مدى اقتناع من أمامك بحديثك؟
- كما يجب التأكد من فهمك للموضوع الذي سوف تتحدث فيه وأن تكون ملما بكل جوانبه

تكوين فكرة مسبقة عن الشخص الذي ستتحدث إليه

- من الشخص الذي ستتحدث إليه؟
- ما ثقافته – لغته – تعليمه – خلفياته – اهتماماته؟
- هل تستطيع أن تفرق بين تكوين فكرة مسبقة وتكوين رأى مسبق؟
- تجهيز مواد مساعدة تدعم حديثك.
- مثل خريطة، إحصائيات، صور فوتوغرافية.

الاسترخاء الذهني:

تأكد أنك لو نجحت في الانتهاء من الخطوات الثلاثة السابقة ستتمكن من الاسترخاء ذهنيا.

استظهار الحديث:

والمراد به حفظ الحديث، وهو عملية صعبة، تستغرق ساعات أو أيامًا، تبعًا لطول الحديث، ومن عيوبها أنك قد تنسى عند الإلقاء نقاطًا مهمة، كما أنها لا

تسمح بتعديلات في الحديث ليلاءم الجمهور. إذا قررت حفظ الحديث يجب عند إلقائه أن تكون هادئًا وطبيعيًا.

ارتجال الحديث:

ينسر استخدامه في الأحاديث الرسمية، ويستخدم في اجتماعات اللجان والأندية وفرق العمل، ويمتاز بكونه عفويًا وحيويًا، ويلاءم – غالبًا – مزاج الجمهور. ومن عيوبه: أنه – إذا لم ينظم قبل إلقائه – يؤدي إلى إهمال بعض النقاط؛ ولذا فإنه يحسن قبل الارتجال أن تنظم أفكارك، وأن تسجل الرئيسي منها في كلمات على ورقة صغيرة.

الارتجال المعزز:

وهو صورة وسط بين قراءة حديث مكتوب والارتجال؛ إذ أنه لا يكتب كاملاً، وإنما تكتب نقاطه الرئيسية، والكلمات أو الجمل المفتاحية التي يبدأ بها في كل نقطة، ومن مزاياه المرونة؛ إذ أنك تستطيع أن تضيف إليه، أو تحذف منه حسب ردود فعل الجمهور، كما أنه يمكنك من مواجهة الجماهير، وتعرف انطباعاتهم أولاً بأول. ويحتاج الارتجال المعزز إلى جمع معلومات وفيرة، تستخدمها بالقدر الذي تلحظه في استجابات الجماهير لحديثك.

التدريب على الإلقاء:

يرى عدس (2007) أن التدريب على الإلقاء هو ضرورة لكل أشكال الحديث: المقروء، والمرتجل الخالص، والمرتجل المعزز. والتدريب وسيلة فعالة لزيادة الثقة بالنفس، وجذب الانتباه، وهما عاملان مهمان في التأثير على الجمهور.

كيف تتدرب؟

ابدأ التدريب معتمدًا على الخطة الأولية للحديث؛ استخدم مسجلاً للصوت إن أمكن، ثم استمع إلى إلقائك بصورة ناقدة، ويمكن بعد ذلك أن تلقي الحديث أمام

مرآة، وقد تطلب من أحد أصدقائك أن يستمع إليك، وبهذا تستطيع أن تعرف كيف كانت وقفتك، وهل يحتمل أن تكون حركاتك معاونة على التأثير في الجمهور أو مشتتة لانتباهه. هذا، ويؤثر في مدى نجاح الإلقاء عوامل كثيرة، يجب أن تلتفت إليها عند التدريب، ومن أهمها: جهارة الصوت، وسرعة الأداء، ونغمة الصوت، ووضوح النطق (روزالي ماجيو، 2007).

الجهر:

ويقصد به حجم الصوت، والقاعدة الأساسية هي أن تتحدث بصوت يسمعه الجمهور بوضوح؛ على أن تأخذ في الاعتبار حجم المكان الذي تتحدث فيه، وهل تستخدم مكبراً للصوت أم لا، وهل يوجد ضوضاء تطغى على صوتك. وعلى أية حال ينبغي أن تراوح في حجم صوتك؛ فقد ترفع صوتك لتؤكد نقطة مهمة، وأحياناً ينخفض الصوت عن قصد لجذب انتباه الجمهور(الحسنية، 2004).

السرعة:

حاول أن تضبط سرعتك في الحديث لتلائم الوقت المتاح لك، وعليك ألا تتكلم بسرعة تتداخل فيها الكلمات، فيصعب تمييزها وفهمها، ويمكن أن تبطئ في نطق كلمة أو جملة معينة، ترى أنها ذات أهمية في التأثير على الجمهور.

النغمة:

ويقصد بها تنغيم الصوت ليساعد على فهم المعنى؛ فللسؤال نغمة، وللاستفهام نغمة، وللتعجب نغمة، وللانفعال نغمة، وهكذا. ولذا عليك في إلقاء الحديث أن تراوح نغمة الحديث، تجنباً للرتابة، وسعياً للتأثير في الجمهور(عدس، 2007)

الوضوح:

انطق الكلمات بأقصى درجة من الوضوح، وأخرج الحروف من مخارجها، فالثاء تنطق بطريقة مغايرة للسين، والذال يغاير نطقها الزاي.

المظهر والحركات:

في الحديث لهما تأثير في الجمهور؛ ارتد الملابس المناسبة للموقف، دون مغالاة أو بهرجة يشتتان انتباه الجمهور. لا تسترح بتراخ على المنصة، وحاول أن تبدو مبتهجًا. وجِّه بصرك إلى الجمهور، وليس إلى السقف أو الأرض أو النوافذ. وإذا كنت تلقي حديثًا مكتوبًا فلا تجعل الأوراق تحجب رؤيتك للجمهور. تساعد الإيماءات والحركات في تأكيد ما تقول؛ ولكن عليك ألا تسرف فيها، وألا تستخدمها برتابة تجعل الجمهور ينتبه إليها أكثر من انتباهه لما تقول (الحسنية، 2004).

المهارات الإقناعية:

إن الإقناع والاقتناع يعتمدان على الحجج والبراهين باستخدام المعلومات التي تعبر عن حقائق المواقف أو الجوانب المتعلقة بقضية التفاوض. كما أن الإقناع والاقتناع لا يتحققان من خلال الانفعالات العاطفية. ومن هنا فإن المفاوض الذي يتميز بمهاراته العالية في إقناع الطرف الآخر بمطالبه يعتبر مفاوضاً من الطراز الأول.

مهارات التحليل والاستنتاج:

يتميز المفاوض الفعال بمهاراته في تحليل الأحداث والمواقف المحيطة، وكذلك في تحليل تصرفات وتصريحات الطرف الآخر قبل وأثناء التفاوض. ومهارات التحليل تعتمد على ربط الأحداث أو التصرفات ببعضها البعض وتحديد دلالاتها الحاضرة والمستقبلية. كما أن المفاوض الفعال يجب أن تتوفر لديه مهارات الاستنتاج من خلال المعلومات المتاحة، أو التصرفات اللفظية أو غير اللفظية التي تبدر من الطرف

الآخر. فقد يستنتج المفاوض من عبارة بدأ بها الطرف الآخر جلسته التفاوضية مؤداها مايلي: " إننا سوف نشتري من شركتكم كميات كبيرة من هذا المنتج في المستقبل ويمكن أن نعتمد عليكم بدرجة أكبر من الاعتماد على المنافسين لكم " إن هذا الأمر يعتبر إشارة صريحة من جانب الطرف الآخر إلى ضرورة تقديم تنازلات له منذ البداية حتى يمكن الاستمرار في التفاوض على صفقة بيع معينة.

مهارات التكيف مع المواقف:

المفاوض المتميز هو الذي يتصف بالمرونة والمهارات على التكيف مع التغيير وفقاً لمتطلبات الموقف الذي يواجهه أثناء التفاوض. فقد يقرر المفاوض تغيير استراتيجية تفاوضية قرر استخدامها قبل التفاوض مع الطرف الآخر، وذلك بسبب تغيير ظروف الموقف التفاوضي، أو بسبب تغيير استراتيجية الطرف الآخر (إدريس، 2001، 70 – 80).

أخطاء الشخص الذكي في التفاوض:

هناك بعض المزالق التي يقع فيها الشخص أثناء تفاوضه مع غيره، وهذه المزالق تتحدد على النحو التالي:

أولاً: الغرور وعدم الإعداد الجيد للتفاوض:

فالمفاوض الذكي قد يحس بالاستخفاف بالتفاوض، ومن ثم فانه لا يعد نفسه إعداداً جيداً له، وبالتالي فإن دوره في العملية التفاوضية يكون سطحياً ومائعاً فيفشل فيما اعتزم عليه من تفاوض.

ثانياً: احتقار من يتفاوض معهم:

في سياق الكلام وفي غضون التصرفات والمواقف قد يستشعر المتفاوضون مع الشخص الذكي بأنه غير مبال بهم، وأنه لا يقيم أي اعتبار لما يقولونه من كلام، أو لما يسوقونه من حجج فيغضبون ويهاجمونه شخصياً، وإزاء ما يقدمه من كلام أو حجج، وبالتالي فإنه يكون قد اتخذ موقفا سيئاً إزاء ما يتمتع به من ذكاء لغير صالح التفاوض. وبذلك فإن الشخص الذكي الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الذكاء لا يكون حائزاً على مستوى جيد من الأخلاق والتصرفات في التفاوض.

ثالثاً: السرعة الزائدة في الكلام والإيجاز الشديد في التعبير عن الأفكار:

يميل المفاوض الذكي أحيانا إلى التعبير بسرعة وإيجاز شديد عما يدور بخلده من معان، وبالتالي عدم ملاحقة المتفاوضين معه لما يرغب في إظهار ما لديه، كما أنه قد يدمج الأفكار بعضها في بعض، حيث إن الذكاء المرتفع قد يتواكب مع السرعة في التعبير وتخطي المعاني الفرعية إلى المعاني الرئيسية مباشرة ولكن يتوجب على الشخص الذكي أن يكيف حالته لحالات من يتفاوض معهم، حيث يدرب نفسه على تحقيق التوازي بين ذكائه ومطالب الموقف التفاوضي.

رابعاً: عدم متابعة المتفاوضين فيما يقولونه:

قد ينزلق المفاوض الذكي إلى السلوك الأناني فلا يتسنى له التذرع بالأناة في الإصغاء إلى من يتفاوض معهم بل يرغب في الكلام المستمر بلا توقف دون أن يعطي الفرصة للآخرين للاعتراض عليه. فهو استناداً إلى ذكائه المرتفع يعتقد أن فكره معصوم عن الخطأ وأن الآخرين لابد أن يكونوا ملزمين بالتلقي عنه دون أي اعتراض وأن ما يقولونه مخالفاً لما يقوله.

خامساً: الغضب العارم ضد المعترضين على أفكاره:

فالمفاوض الذكي قد يشتد غضباً عندما لا يوافقه المتفاوضون معه على توجهاته ذلك أنه لا يكون في كثير من الأحيان متمتعاً بالنضج الانفعالي بما يتساوى مع مستوى ذكائه المرتفع.

دور الذكاء المرتفع في التفاوض:

إن الدور الذي يلعبه الذكاء المرتفع في التفاوض يمكن أن يتحدد فيما يلي:

أولاً: بلوغ الغاية من التفاوض من أقصر طريق:

فكلما كان المتفاوضون جميعاً متمتعون بمستوى ذكاء مرتفع بنفس القدر تقريباً فإن تفاهمهم يكون سريعاً، ويكون بمقدورهم التوصل إلى النتائج المرضية في أقصر وقت وبأقل عدد من الجلسات وفي جو يتسم بالهدوء والاتزان الانفعالي.

ثانياً: الوضوح وعدم الالتواء واللف والدوران:

إذا قام المفاوض الذكي باستثمار ذكائه بطريقة جيدة فإنه يستطيع أن يتحاشى أي لف ودوران في التفاوض الذي يجريه مع من يتفاوض معهم، على اعتبار أن الذكاء لا يعني بالضرورة حسن النية والخلو من المماطلات والانحرافات السلوكية ولكن إذا خلص ذكاء المفاوض من التشويه والتحريف وعدم القدرة على الحكم، فإنه يكون واضحاً مع الطرف الآخر وقادراً على اتخاذ قرار أو حكم في الوقت المناسب.

ثالثاً: الإيجابية والبناء:

المفاوض الذكي يعرف مسبقا أن مفاوضاته يجب أن تكون إيجابية وليست سلبية، كما يجب أن تكون للبناء وليست للهدم فهو يحاول الوصول للهدف الذي يجب التوصل إليه من نتائج وسطية فليس معنى التفاوض الحصول على الكل أو لا شيء بل معناه التوصل إلى نقطة وسط بين المرء والآخرين

خصائص المفاوض الناجح:

جميع المفاوضين الناجحون لهم خصائص مشتركة معينة، وأن زيادة قدرتهم لتحقيق نتائج طيبة. هذا هو الوقت المناسب لتقييم خصائص الشخصية الفعالة للمفاوض الناجح. بعض الناس لا يمكنهم أن يكونوا مفاوضين ناجحين حتى يستطيعوا إعادة النظر في أسلوبهم. ويمكن أن نتذكر بأن الصراع أمر طبيعي، وقد يكون غير طبيعي وكل ذلك يمثل الصراع تحدياً للمفاوض.

ويبدو أن خصائص الحياة الحقيقية تعكس صفات المفاوضين الفعالين، فما هي هذه الصفات يا ترى؟ وترى دراسة أجريت في عام (2002) في جامعة ماركويت Marquette University في الولايات المتحدة الأمريكية أن المفاوضين الفعالين هم:

- أولئك الذين يكون لديهم دافعية إيجابية وأكثر حزماً على حد سواء، مع خبرة واقعية وعادلة، وذكاء جيد، ودقة وموضوعية في تقديم الأدلة، إضافة إلى الحكمة.
- التعاطف الوجداني(الإدراك، والتواصل، والاستيعاب، والمقبولية، والقابلية للتكيف). ويعني هذا التعاطف: القدرة على إدراك مشاعر وعواطف واحتياجات ودوافع الطرف الآخر، وهي سمة حاسمة لدى المفاوضيين الأكثر نجاحاً.
- المفاوض الجيد هو الذي يملك أخلاق جيدة، وهو أيضاً جدير بالاحترام، ويتفاعل بطريقة ممتعة(الأناقة، والمؤانسة).
- أن يكون حازماً، وليس لا يثير أي خصومة شخصية.

- الجرأة والثقة بالنفس هي سمة المفاوض الناجح والتي تجعل الطرف الآخر ينظر إليك بإيجابية وقوة.
- الأخلاق العالية والجدارة. وهذا يعني أنه يعمل الشيئ الصحيح والذي ينبغي عمله.

مثال: التقييم التالي يمكن أن يساعدك على تحديد إمكانية التفاوض لديك بالفعل، وتحديد الخصائص التي تريد تطويرها من خلال الممارسة. الإجابات من 1 إلى 10 حيث تعني الدرجة (1) عدم القدرة، (10) القدرة الكاملة:

جدول (5):

م	العبارات	الدرجة
1	لدي حساسية تجاه حاجات الآخرين	
2	فلسفي في الحياة الفوز في كل موقف	
3	أنا مستمع جيد	
4	لدي استعداد لبحث وتحليل جميع القضايا بشكل كامل	
5	لدي حالة من التسامح حتى في حالة الصراع الشديد	
6	الصبر هو أحد سمات نقاط قوتي	
7	لدى قدرة على تحمل الضغوط الشديدة	
8	الهجوم الشخصي والسخرية لا يزعجني دون مبرر.	
9	يمكنني التمييز بين ما "يريد" و "احتياجاتي".	
10	إذا كنت أرغب في الفوز، فأنا على استعداد لتقديم التنازلات لحل المشاكل عندما يكون ضرورياً	

المأزق التفاوضي:

يحدث المأزق التفاوضي عندما يستمر الطرفان في التفاوض مدة من الزمن، أو تكون مفاوضاتهم بدون نتائج.

وللخروج من هذا المأزق هناك عدة طرائق ومنها: أن تدخل آلية معينة لدفع التفاوض نحو الخروج من هذا المأزق أياً كانت هذه الآلية، أو تغيير أطراف التفاوض الأشخاص المتفاوضين أو الفريق، أو تطلب تأجيله إلى حين (أي أن تأخذ استراحة) أو يتم تغيير مكان التفاوض أو أن يكون التفاوض على غداء أو عشاء عمل مثلاً.

إذا لم تفلح هذه الطرق في دفع التفاوض نحو الخروج من الممكن أن تتنازل عن أشياء بسيطة مثلاً قد تعطي الشخص المقابل دفعة للأمام لتقديم تنازلات والخروج من هذا المأزق، ولكن لا يجوز أن تكون هذه التنازلات جوهرية، أو أن تؤجل بعض النقاط مثلاً جانباً ومؤقتاً إلى وقت مناسب. أما إذا وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود فإنه لا داعي لاستمرارها.

ويصل المفاوض ـ أحياناً ـ إلى نقطة تسمى نقطة اللاعودة في التفاوض، ويكون بذلك قد وقع في مأزق بأنه لا يستطيع العودة إلى المواصلة لأسباب عديدة أحياناً، فإنه يجد نفسه مضطراً للتفاوض والوصول لحل، وقد ذكرنا جزء منها سابقاً، والحل هو أن يتدخل طرف ثالث يسمى طرف الإنقاذ، بشرط أن يكون هذا الطرف محايداً وليس له مصلحة أو مكاسب من إتمام الاتفاق أو إلغائه، فإن هذا المنقذ سوف يتمكن من دفع عجلة المفاوضات نحو الأمام، خصوصاً إذا كان ذو مصداقية وخبرة في مجال التفاوض.

الدفاع ضد تكتيكات الضغط النفسي:

حتى الآن، فقد ركزنا على التكتيكات المتاحة التي سوف تؤثر على المفاوضين، والتي يمكن تطبيقها بفاعلية أكثر. وقد سيطرت هذه التكتيكات على أفكار الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لعمل المفاوضين، حيث تم إيلاء الاهتمام بمنظور الاحتياجات والأهداف، ولكن الدفاع عن الذات ضد محاولات التأثير من جانب الطرف الآخر المفاوض قد تكون حالة حرجة للغاية في عملية التفاوض، بينما البحث حول

موضوع الدفاع ضد نفوذ الآخر قد يكون على مفترق طرق، والخطوط العريضة الخمسة التالية هي اتجاهات لدراسات مستقبلية.

أولاً: يركز التيار الأول من البحوث على بناء القدرات في شكل من أشكال الإقناع المعرفي الإقناع persuasion Knowledge لتكون الأهداف مؤثرة. وتشير الإقناع المعرفي حول مدى الهدف المحتمل تحقيقه (المستهلك) يعرف بمجموعة من الأساليب المتاحة للمؤثر (مندوب المبيعات) وفقاً لذلك، البحث عن نموذج الإقناع المعرفي يركز على كيفية التعرف على دهاء الفريق الثاني من المفاوضين الذين يفهمون استراتيجياتهم.

من منظور العمل التفاوضي، فإن فهم أفضل للكيفية التي تمكن المفاوضين من تعزيز واستفادة من الإقناع المعرفي في العالم الواقعي، حيث يتمكنون من الدفاع ضد تكيتيكات الخصم، بشرط أن يقم المفاوض الأفكار الأولية بشأن متى الخبرة المعرفية تحميه من أخطاء القرار في عملية التفاوض، عندما يكون المفاوضون أكثر عرضة ليكونوا هدفاً لتكتيكات الطرف الآخر. ويمكن النظر إلى الإقناع المعرفي بأن له اتجاهين، بحيث يستخدم المفاوضون تكتيكات النفوذ هي أفضل من الاعتراف بالدفاع ضدهم عند استخدامها من قبل الآخرين.

ثانياً: وهناك التيار الثاني الذي يبحث في العوامل التي تعدل من تكتيكات فعالية نفوذ الآخرين بينما تتم كتابة هذه الدراسات عادة من منظور أن يكون بين أصحاب النفوذ، فإنهم في الواقع يقدمون معلومات مهمة على أن تكون متضمنة في الأهداف. فعلى سبيل المثال يميز بين المستهلكين في المرحلة المبكرة(أولئك الذين يبذلون أحكاماً متعلقة فيما إذا كانوا بحاجة إلى منتج معين أو خدمة) والمستهلكين في المرحلة النهائية (أولئك الذين يختارون المنتج) وتشير الدراسات إلى أن التكتيكات المختلفة من المحتمل أن تكون فعالة في كل مرحلة من مراحل عملية البيع أو التفاوض. هذا ويشير إلى أنه ينبغي أن يكون بين أهداف دفاعاتهم ضد تلك التكتيكات المعتادة التي هي أكثر عرضة في مرحلة معينة. فقد وجد (Sporer,2006) أن

البائعات الأكثر جاذبية في التأثير على الآخرين عندما تكشف عن عزمهن على التأثير، بينما البائعات غير الجذابات عالية عندما تحافظ على نوايا خفية. وهذا يشير إلى أن البائعات غير الجذابات من شأنهن أن يكن هدفاً للنفوذ، ونكون حذرين خاصة عندما نقترب من البائعة الجذابة والمؤثرة. لذلك فإن الإقناع المعرفي لا يتم تنظيمه بشكل جيد من هذا النوع من البحوث بدلاً من ذلك هناك مجموعة متباينة من النتائج، لذلك لا بد من منهجية أكثر فعالية لتحديد أي العوامل تجعل تكتيكات التأثير أكثر/ أقل فعالية ليس فقط المؤثرين المحتملين، ولكن لتكون هدفاً من أهداف التفاوض.

ثالثاً: التيار الثالث من تنظيم العمل تم إظهاره من خلال اعمال(Cialdini,1993) حول تأثير التكتيك والذي يمكن استخدامه من بين الأهداف ضد الخصم، عدما يتم رؤية الطرف الآخر لا يتقيد بالأهداف

رابعاً: وهناك اتجاه رابع يأتي من العمل في مجال بحوث القرار السلوكي، كما أشرنا سابقاً، فإن العديد من الاستراتيجيات التأثير تعتمد على ضبط عرض المعلومات للاستفادة من التحيز المنهجي الذي يؤثر على حكم الإنسان على بعض القضايا. ويشير هذا إلى أن زيادة الوعي بالتحيزات التي تؤثر على عملية صنع القرار يمكن أن تستخدم لتطعيم أهداف النفوذ خوفاً من الوقوع فريسة لمحاولات التأثير النفسي من قبل الجانب الآخر. فقد قدم بيزرمان ومور (Bazerman&Moore,2008) مناقشة مستفيضة لاجتثاث النهج الضاغط بما في ذلك الحصول على الخبرة والدراية، والحصول على شخصية مدربة باستخدام التفكير القاسي، واستحضار خبرات خارجية غير منحازة (Bazerman& Malhotra,2008).

خامساً: وثمة اتجاه آخر ذو أهمية خاصة في مجال التفاوض، هو التحضير أو الإعداد والذي يعد أكثر عرضة لمحاولات التأثير عندما يفتقر أحد الأطراف المفاوضة لمعلومات موضوعية حول قيمة الفكرة أو الاقتراح. وهذا يتفق مع ما تشير إليه البحوث

حول الإقناع المعرفي هو أن نعرف أكثر عن منطقتنا قبل أن نجتمع مع الطرف الآخر (Bazerman&Malhotra,2007)؛ (Higgins,1999). وأقل احتمالاً إذا أردنا التأثير في محاولات نفوذهم. والنتيجة الطبيعية لهذا التوقع هو أن أكثر المفاوضين لديهم الوقت للتفاوض، وأقل احتمالاً بأن يستسلموا لتكتيكات للنفوذ، ومع المزيد من الوقت تأتي فرصة التقييم بعناية لمضمون ما يجري ولتجنب الاستجابات الإرشادية.

الفصل السابع

حل المشكلات واتخاذ القرار في الموقف التفاوضي



الفصل السابع

حل المشكلات واتخاذ القرار في الموقف التفاوضي

من المداخل الفعالة في الموقف التفاوضي الذي يُطلق عليه "أسلوب حل المشكلات"، الذي يعتمد على تحديد المشكلة أو قضية النزاع أو الخلاف، وتشخيصها جيداً، وتحديد الأهداف والحلول المرغوبة، ومراعاة المصالح والاهتمامات المشتركة مع الطرف الآخر، والاعتماد على الحوار والمناقشة المشتركة للبدائل واختيار البديل المناسب للحل والذي ربما يرضي جميع الأطراف.

إن إتباع هذا المدخل من جانب المفاوضين ليس أمراً سهلا ولكن يتطلب مهارات معينة. وكما يرى "سكونميكر Schoonmaker" إن هناك خطوات يجب اتباعها عند تبني أسلوب حل المشاكل في التفاوض، وذلك على النحو التالي:

1. التحرك ببطء: إن التحرك السريع أو المندفع من جانب المفاوض وتقديم تنازلات منذ البداية ربما يثير الشك لدى الطرف الآخر، أو قد يدفعه إلى طلب المزيد (الطمع) من التنازلات. ففي حالة تقديم تنازل كبير منذ البداية في السعر من جانب تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة قد يشكك ذلك الأخير في حالة البضاعة مثلاً.
2. محاولة بناء الثقة دون المغالاة في ذلك بدرجة ملحوظة: أي يجب أن يتم بناء الثقة تدريجياً من خلال خلق جو من الصداقة أولاً، الاستماع إلى آراء الطرف الآخر ثانياً، وإظهار الاهتمام بوجهة نظر الطرف الآخر، ثم أخيراً تقديم تنازل بسيط في البداية.... وهكذا.
3. التحديد الواضح للاهتمامات المشتركة: يجب أن يتم تحديد الاهتمامات والمصالح المشتركة بوضوح والتي سوف تمثل مجالات التعاون.
4. الفصل: يمكن تحقيق التعاون والفصل بين المشكلات المتباينة من أجل حلها وبين المسائل الأخرى التي تحتاج إلى مساومة مثلاً.

5. مناقشة الاختلافات وتجنب الجدل: يجب مناقشة الاختلافات والفروق في الأوضاع التفاوضية وفقاً لأولوية أهميتها، وتجنب الجدل في تفاصيل غير مفيدة.
6. البدء بالمسائل الرئيسية أو الحيوية: وأخيراً يجب على المفاوض أن يبدأ بالجوانب الرئيسة والهامة التي تحتاج إلى تعاون مشترك، ويراعى في هذا الصدد مايلي:

- التحدث بخصوص المشاكل وليس الحلول.
- تشجيع الطرف الآخر ليفعل نفس الشيء.
- توضيح ومناقشة الخلافات والفروق وفقاً لأولويتها.
- اقتراح العديد من البدائل ومناقشة كل بديل على حده.
- اختيار البديل الذي يحقق مصالح الطرفين، والتركيز عليه.
- الاستماع والإنصات الجيد لرد الفعل مع إظهار الاهتمام والتقدير.

(إدريس، 2001: 100 – 103)

الضغوط النفسية وحالات القلق المرتبطة بالموقف التفاوضي:

تلعب الضغوط الناشئة من الموقف التفاوضي دوراً هاماً في عملية التفاوض، فالمفاوضون لديهم الرغبة الصادقة في نجاح المفاوضات ولكن الظروف الحاكمة التي تتمثل في الموقف التفاوضي وأطراف التفاوض والقضية التفاوضية والهدف التفاوضي يمكن أن تكون ذا أثر ضاغط عليهم.

ولكن ما هي مسببات الضغوط النفسية التي تؤثر فيك وتنعكس عليك أثناء المفاوضات؟ يجب أن نؤكد أن الأسباب كثيرة: منها أسباب عامة وأسباب خاصة في مجال العمل، بل وتوجد أسباب منزلية وغير ذلك. ويمكن أن نقدم بعض من هذه الأسباب التالية:

1. المشكلات التنظيمية:

من الأسباب العامة للضغط في مجال العمل، سوء النظام الذي يقود إلى التأخير في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأمور العمل. وهذا التأخير بسبب ضياع الوقت الذي يعطي إحساساً بالضغط.

2. عدم كفاءة الموظفين:

حين وجود موظفين غير أكفاء، وخاصة الجدد منهم، فإن ذلك يعني تحمل الموظف الآخر أعمال تفوق قدراته.

3. ساعات العمل الطويلة:

إن العمل لمدة طويلة يكون مملاً ومرهقاً، فالجسم الإنساني له إيقاع طبيعي يرتبط بتكوينه، ويتناغم بصورة معينة مع الأربع عشرين ساعة (اليومية). ومن المعروف أن هناك وقت تكون فيه عملية البناء الجسمي في قمتها، وفي وقت آخر تكون فيه عملية البناء في أقل مستوياتها، وبالتالي إن معرفة الفرد بهذه الأشياء تساعده على التخفيف من الضغوط النفسية.

4. المواجهات المتكررة مع الرؤساء:

تعدّ العلاقات غير الموفقة مع الرؤساء أحد المصادر الهامة للضغط، خاصة إذا كان هؤلاء الرؤساء من الذين تسمح لهم ظرفهم بأن يؤثروا على حياتنا مادياً، وذلك من حيث الترقية أو نواحي مالية أخرى ومن مسببات الضغط أن الرئيس يتمادى في نقده ويتدخل في عمل الآخرين ولا يسمح لأحد باتخاذ القرارات، وأن ممارسات مثل هذا الرئيس تؤدي إلى الشعور بالإحباط مما يقلل الحماس أو الرغبة في الابتكار.

5. كثرة العمل وضغوط الوقت:

قليل من الناس يؤدون أعمالهم بطريقة أفضل عندما يكونون تحت ضغوط مستمرة، ولكن الغالبية تحتاج إلى الإجازات والاستراحة المعتادة لالتقاط الأنفاس واسترخاء العقل بعيداً عن العمل ليجد سبيلاً لتجديد النشاط.

6. القيادة غير المناسبة:

تتباين اتجاهات الناس في مدى تقبلهم للقيادة الحازمة، وبطبيعة الحال فإن القادة يختلفون في أساليبهم، فمنهم من يستخدم الأسلوب الدكتاتوري، ومنهم من يستخدم الأسلوب الديمقراطي، ومنهم من يستخدم الأسلوب الفوضوي. فأسلوب القيادة القاصر يخلق فجوة بين الأفراد والإدارة وينتج صراع بين الأفراد بعضهم البعض، كل هذه الأشياء تخلق حالة من الضغوط النفسية على الأفراد.

7. العامل النفسي:

يرى علماء النفس أن ضغوط العمل لا تحدث للفرد نتيجة الصدفة، بل تلعب الشخصية دوراً هاماً في زيادة الضغوط؛ فالفرد ذو الشخصية العصابية أو السيكوباتية (الشخصية المضادة للمجتمع كالعدواني) يكون أكثر استهدافاً للضغوط، ويمكن تقليل نسبة ضغوط العمل عن طريق الاختبار والتوجيه والتدريب أثناء العمل.

8. الذكاء:

يرى علماء النفس أن ارتفاع نسبة الذكاء يقلّل من ضغوط العمل، حيث يلعب الذكاء دوراً في اكتساب المهارات الحركية اللازمة في العمل، أما المهن التي تتطلب قدراً من التكرار الآلي فإن الأفراد ذوي الذكاء المتوسط يمكنهم أن ينجحوا في مثل هذه الأعمال.

9. الاحتراق النفسي:

يعدّ الاحتراق النفسي من العوامل التي تؤثر على أداء وإنجاز الفرد بطريقة سلبية، يعرف الإنهاك بأنه «مجموعة من الأعراض العاطفية والبدنية والعقلية المرتبطة بالطاقة الحيوية للفرد وأدائه في الأعمال التي يقوم بها»، وتؤكد الدراسات التي قدمها العديد من الباحثين أمثال (Robert, 1978 & piens and Kafrey 1974) إن الأفراد ذوي الإنهاك المرتفع غالباً يشعرون بالتوتر والإحباط

ويعد الاحتراق من المفاهيم الحديثة نسبياً في ميدان علم النفس، وقد وصف ماسلاش وجاكسون (1976) الإنهاك بأنه عبارة عن زملة «مجموعة الأعراض البدنية والعاطفية والعقلية، لها علاقة سلبية بمفهوم الذات والاتجاهات نحو العمل، وفقدان الثقة بالنفس، وفقدان الشعور بالمسؤولية اتجاه الآخرين"، ويرى "كوبرومرشال" أن الإنهاك يحدث للأفراد الذين يعملون في مهن مختلفة. وتؤكد الدراسات التي أجراها "بينز وأرنسون" أن الإنهاك يتكون من ثلاث مكونات هي:

أ. المكون البدني:

يمكن التعرف إلى هذا المكون من خلال عدة مرات النوبات المرضية التي تنتاب الفرد مثل عدد مرات نزلات البرد، أوجاع في الظهر أو الرأس، الحالات المرضية الشديدة.

ب. المكون العاطفي:

يمكن التعرف إلى هذا من خلال الشعور بالإحباط والقلق والتوتر المستمر، وسرعة الانفعال والغضب، وسرعة التهيج والبكاء، أو الاتجاهات السلبية نحو الموضوعات المتعلقة بالحياة، عدم الثقة بالنفس، فقدان القدرة على العمل، فقدان قيمة الذات.

ج. المكون العقلي:

يمكن التعرف إلى هذا المكون من خلال إبداء الفرد المقاومة عند الذهاب إلى العمل ويتصف الفرد بأنه كثير النظر في الساعة، عدم الرغبة في الاتصال أو التعرف إلى أحد غير مرن عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بحياته ومستقبله، عدم الرغبة في التغيب عن المواعيد التي يعطيها للآخرين.

القلق Anxiety:

يرى "جيلفورد" أن القلق عبارة عن العَصابية التي تشير إلى التهيج وعدم الاستقرار. ويرى إيزنك أن القلق عبارة عن عامل العُصابية في تكوين الشخصية والتي تتصف بالحساسية وتقلبات الحالة المزاجية وفقدان النوم والقابلية للتهيج. ويرى دافيد شيهان (1986) أن القلق ينقسم إلى «قلق خارجي المنشأ» أو «قلق مستثار»، وهناك نوع ثان من القلق يسمى داخلي المنشأ، وهذا النوع يطلق عليه مرض القلق، ويبدو أن ضحاياه، قد ولدوا باستعداد وراثي له، ويتفق دافيد شيهان مع فرويد في تقسيم القلق حيث يعتقد فرويد أن القلق ينقسم إلى نمطين: الأول أطلق عليه القلق الموضوعي، وهو عبارة عن رد فعل لخطر خارجي، أما المصدر الثاني فهو القلق العصابي: خطر هائم غير معروف وخوف غامض غير مفهوم لا يستطيع الفرد أن يشعر به أو يعرف سببه فهو خطر غريزي داخلي (فرويد، 1962).

وبعد ذلك ما علاقة القلق والضغط بالمواقف التفاوضية؟ وهنا، يمكن رصد عدة حقائق يمكن إن تفسر هذه العلاقة. إن الموقف التفاوضي موقف ضاغط ويثير القلق لدى المفاوضين. من خلال:

أولاً: الموقف الضاغط:

1. القلق المنخفض: في وجود الموقف الضاغط، نجد أن الأفراد المفاوضين ذوي القلق المنخفض يتحسن أداؤهم وإنجازهم التفاوضي.
2. القلق المرتفع: في وجود الموقف الضاغط، نجد أن المفاوضين ذوي القلق العالي يتدهور أداؤهم وإنجازهم التفاوضي.

ثانياً: الموقف العادي:

1. القلق المنخفض: في وجود الموقف العادي، نجد أن المفاوضين ذوي القلق المنخفض يتدهور أداؤهم وإنجازهم التفاوضي.
2. القلق العالي: في وجود الموقف العادي نجد أن المفاوضين ذوي القلق العالي يتحسن أداؤهم وإنجازهم التفاوضي.

اتخاذ القرار في الموقف التفاوضي:

حظيت عملية اتخاذ القرار اهتمام العديد من العلماء في مجال الإدارة وعلم النفس، وعلم النفس السياسي وغيرها من العلوم التي تتطلب اتخاذ قرار ما، عندما يواجه الفرد أو مجموعة من الأفراد أو دولة من الدول أزمة أو مشكلة سواء داخل الدولة أو مع دولة أخرى، وتحتاج إلى اتخاذ قرارات سريعة وجدية ومحسوبة النتائج، دون أدنى قدر من الخسائر. فاتخاذ القرار هنا ما هو إلا ممارسة اختيار الأهداف المراد بلوغها والأساليب التي ينبغي استخدامها لتحقيق هذه الأهداف.

وإننا كأفراد نتخذ العديد من القرارات اليومية التي تمسنا شخصياً أو تمس أسرتنا أو تمس علاقاتنا بالآخرين. ولكن عملية اتخاذ القرار أصبحت مشكلة حقيقية بالنسبة للفرد والمجتمع على حد سواء، خاصة بالنسبة لتلك القرارات المصيرية التي تتعلق بالمفاوضات بين أطراف متنازعة. فقد أوضح سالوفيك ((Salovic,1990 أن اتخاذ القرار يعد جوهر السلوك الهادف والذكي، وعملية فكرية يسعى الفرد أو فريق

التفاوض من ورائها إلى انتقاء بديل من مجموعة بدائل لحل المشكلة العالقة بينهما. بمعنى آخر، المفاضلة بين البدائل المتاحة، ثم اختيار بديل من البدائل المطروحة بعد دراسة وتفكير. فعملية اتخاذ القرار التي يتخذها الفريق التفاوضي إذن هي عملية فكرية نفسية سلوكية معقدة، تتضمن مواجهة خيارات عدة والعمل على جمع المعلومات حول هذه الخيارات، ومن ثم انتقاء الخيار المناسب وتنفيذه، للوصول إلى الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

إن المشكلة التي تواجه الفرد هي في قدرته على استخدام قدراته الفكرية وسماته الشخصية ومهاراته السلوكية بشكل متناغم ومنسجم بحيث يستطيع ابتكار الحلول المختلفة للمشكلة واختيار الحل الأفضل له ولمجتمعه من حوله.

لقد اهتم العديد من العلماء والباحثين بعملية اتخاذ القرار في مجالات عديدة ووضعوا العديد من النظريات حول هذه العملية. وقد أشارت دراسات الباحثين إلى وجود ضعف واضح لدى الأفراد بشكل عام في هذه القدرة. وهذا يعد مشكلة حقيقية، لأنه من النادر أن نجد عملاً في حياة الإنسان لا يحتاج إلى قرار من نوع أو آخر. وتنبع أهمية القرار من ارتباطه بعمل الإنسان اليومي أو حياته العائلية، أو أي مجال آخر من مجالات النشاط الإنساني. كما تتجلى أهمية مهارة اتخاذ القرار من خلال عمل فريق المفاوض في تدريبه على الدقة والموضوعية في جمع المعلومات. حيث إن قيام المفاوض باستخدام المعلومات ذات الصلة الظاهرية بالمشكلة يؤدي إلى اتخاذه قرار خاطئ فيما يخص الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه. وهذا ما أكدته دراسات العلماء التي اهتمت بأهمية وجود مهارة اتخاذ القرار لدى العاملين في مجالات إدارة الصراع.

لذلك فإن برامج تنمية مهارة اتخاذ القرار تهتم بتدريب المفاوض على ممارسة مراحل وخطوات اتخاذ القرار العلمية ومعرفتها بدقة، اي أن يلم بموضوع المشكلة، وأن يملك القدرة على سرعة استعراض الحقائق والمعلومات المتعلقة بالمشكلة، وتقدير الحلول المترادفة، وتقدير الصالح منها، كما يجب عليه أن يملك الثقة بالنفس والعزم على تنفيذ قراره مادام قد اتخذه.

تعريف اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرارات هو نشاط إنساني مركب، وتبدأ عملية اتخاذ القرارات بشعور من الشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وتنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، وبذلك تساعد في الوصول إلى حل للمشكلة المطروحة.

يعرف شنودة (1980) كلمة قرار Decision بأنها كلمة لاتينية معناها القطع أو الفصل Cut Off بمعنى تغليب أحد الجانبين عن الآخر، فاتخاذ القرار نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير، وينهي النظر في الاحتمالات الأخرى (شنودة، 1980، 22). بينما يعرف درويش (1974) اتخاذ القرار بأنه عملية اختيار أفضل السبل لتحقيق الهدف وغالباً ما ينظر إلى اتخاذ القرار على أنه عملية فكرية من نتاج ذهني، وأن القرار هو أفضل البدائل لبلوغ الهدف المنشود. أما برنارد (1975) فيرى أن القرار هو التصرف أو السلوك الذي يأتي نتيجة التدبير والحساب والتفكير، أي أن اتخاذ القرار هو عمل شعوري متعمد.

وعملية اتخاذ القرار من وجهة نظر السيد (2003) بأنه الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها. ويرى باركر Parker أن اتخاذ قرار معناه الالتزام بمسار معين فاتخاذ قرار ما هو أكثر من مجرد اختيار ما نفعله إذ أنه ينطوي على التزام منطقي وعاطفي مهما كان هذا الالتزام بسيطاً... بالإضافة إلى الالتزام، فإن القرار يحتاج إلى عمل، وهذا يشمل حل المشكلات، حيث إن اتخاذ قرار ما سيؤدي دائماً إلى إجراءات عمل من نوع ما، وهذا صحيح حتى لو قررنا ألا نفعل أي شيء؛ بمعنى أن اختيار اللافعل هو قرار له نفس قوة أي قرار آخر.

نجد مما سبق، إن عملية اتخاذ القرار هي عملية عقلية فكرية سلوكية تهدف إلى حل مشكلة معينة من خلال ابتكار الحلول الممكنة لهذه المشكلة، واختيار الحل

الأمثل من خلال جمع المعلومات عن المشكلة وكافة البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب للفرد ولمن حوله. ومن هنا فإن المفاوض الجيد هو الذي يستطيع اتخاذ قراراته بناء على استبصار قوي بطبيعة المشكلات والمعلومات التي جمعها حول المشكلة، ومعرفة مطالب الطرف الآخر وحاجاته، وذلك للوصول إلى تحقيق أكبر للمنافع التي يرغب بتحقيقها.

ويمكن تحديد الخطوات الضرورية لكل سلوك يستهدف حل مشكلة على النحو التالي:

1. الإحساس بالمشكلة على شكل حالة من عدم الرضا أو التوتر تنشأ عن إدراك الفرد للمشكلة.
2. تحديد المشكلة وطبيعتها وحدودها.
3. البحث عن حلول للمشكلة على شكل افتراضات ممكنة التحقيق.
4. اختيار أحد الحلول.
5. التعميم أي القدرة على تطبيق هذه الحلول على مواقف أخرى مشابهة.

ومن الطرق الرئيسية في حل المشكلات: طريقة المحاولة والخطأ – الطريقة الكلية أو طريقة الاستبصار: أي إدراك العلاقات بين الوسائل والغايات – الطريقة الجزئية: أي السلوك التحليلي المتدرج والمتجه خطوة خطوة نحو إيجاد حل للمشكلة (منصور، 1993، 360).

يمكن القول هنا، بأن هناك تشابه بين حل المشكلات واتخاذ القرار فيما يخص الخطوات المتبعة إلا أنهما ليسا مترادفين. حيث يتميز أسلوب اتخاذ القرار عن أسلوب حل المشكلات بأنه يتطلب البحث عن المشكلات وجمع المعلومات عنها. فقد يتضمن اتخاذ قرار ما حل عدد من المشكلات التي تصادفه قبل التوصل إلى القرار النهائي. كذلك يصعب استخدام طريقة المحاولة والخطأ في اتخاذ القرارات وبخاصة إذا كانت من النوع الذي ينطوي على المخاطرة، كما قد يكون القرار في حد ذاته مشكلة تتطلب حلاً.

كما أن اتخاذ القرار يتطلب البحث عن المشكلات أكثر من توافر هذه المشكلات أمامه، وأنه يتطلب صياغة للبدائل المطروحة. وفي المقابل بالرغم من أن معظم المشاكل تتطلب اتخاذ قرارات فإن حل المشكلات هو أكثر من مجرد تحديد الخيار الملائم. بينما هناك قرارات روتينية بسيطة مثل تقرير مكونات الفطور إذ قد لا تنطوي أبداً على مشكلات. وتحل المشاكل عادة باتخاذ قرارات بسيطة (رزق الله، 2002، 47).

الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار:

صنع القرار هو سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين. ويرى تومسون وتودين (Tompson & Tuden) أن مفهوم القرار هنا ليس مقتصراً على الاختيار النهائي بل إنه يرجع إلى الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار. ويقدم لنا فرنك هيلر Frank Heller مثالاً على عملية صنع القرار ضمن عملية التفاوض، حيث يرى أن أغلب القرارات تصنع من خلال فريق التفاوض ليتخذ قراراً نهائياً بالإجماع، لكن صانع القرار عليه اتخاذ قراره الخاص بشكل عقلي، نتيجة اجتماع القرارات الفردية وتفاعلها من خلال ديناميكية المجموعة في المنظمة وتتوصل لقرارها النهائي. إذاً هناك فرق بين متخذ القرار وصانع القرار يبرز عند اتخاذ القرار ضمن الجماعة. فصانع القرار هو الذي يحدد القرار وفق شروط معينة يصوغها، ويجب عدم تجاوزها، أي هو الذي يسن القرار وفق الظروف والإمكانات المتاحة. أما متخذ القرار فهو الذي يختار القرار الذي يناسبه في ضوء الشروط الموضوعة مسبقاً، ويقوم على تنفيذه ولا يحق له تجاوزه أو الرجوع إليها لتعديله.

ويبدو من ذلك، أنه يوجد تداخل في المفاهيم الثلاثة قد يفضي للخلط فيما بينها لكن صنع القرار مفهوم يستخدم عندما يتوزع اتخاذ القرار أكثر من شخص وتكون هناك محددات واضحة يتخذ على أساسها القرار. فيحتل مفهوم صنع القرار مكان العمليات التي تؤدي لقرار معين بينما يختص اتخاذ القرار في تنفيذ الخطوات التي تؤدي إلى القرار. أما حل المشكلات فهي ذات علاقة جدلية مع اتخاذ القرار، فمن

جهة هناك بعض القرارات التي تحتاج لحل عدد من المشكلات قبل البدء في خطوات اتخاذ القرار أو بعد البدء بها، كما أن بعض المشكلات لا تحل إلا باتخاذ قرار حاسم بشأنها.

إن التفكير السليم يساعد المفاوض على الاختيار الصحيح للقرار من بين بدائل عديدة، وهذا يتطلب تقييم مبكر لهذه البدائل. ويقصد بالتقييم عمل مقارنة بين النتائج المتوقعة لبديل أو أكثر من ناحية والأهداف المطلوب تحقيقها من ناحية أخرى. فالمنطق والتفكير السليم في القرار هو الأساس في هذه العملية.

إن عملية اتخاذ القرار هي عملية ذات شقين: أحدهما إنساني يتمثل في أن كل طرف من أطراف العملية التفاوضية يهمه أمر من الأمور ينبغي أن يكون له على حسب مستوى تقويمه وخبرته وثقافته رأي في تقدير هذا الأمر وإعادة تقريره.... والثاني هو العلم والخبرة. فليست العبرة في عملية اتخاذ القرارات أساساً أن يجمع أطراف التفاوض على قرار وحسب، وإنما العبرة أولاً وقبل كل شيء أن يقوم هذا القرار على دراسة ودراية وعلم (حبيب، 1997، 70).

تحليل مهارة اتخاذ القرار:

تتضمن مهارة اتخاذ القرار مهارات متعددة ومتشابكة لا يمكن أن تنمو أو تتطور إلا من خلال التدرب والخبرة عن طريق الممارسة.... ويمكن تحليل مهارة اتخاذ القرار في الموقف التفاوضي بمايلي:

1. المهارة في تحديد المشكلة بدقة ومعرفة أهميتها ودرجة خطورتها.
2. المهارة في جمع المعلومات واكتشاف الغامض منها والتحقق من صدقها وشموليتها ومصادرها.
3. المهارة في تحديد جميع الحلول الممكنة للمشكلة على شكل خيارات وابتكار ما أمكن منها.

4. مهارة تقويم البدائل من خلال القدرة على التوقع والتنبؤ بالنتائج ومدى نجاحها.
5. المهارة في مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات الفردية والجماعية.
6. المهارة في إدراك صعوبات موقف القرار وكيفية تخطيها وإزالتها.
7. المهارة في انتقاء البديل الأنسب من خلال (قوة الإرادة – الحزم – المبادأة – المرونة – الاستفادة من نتائج تجارب سابقة...)
8. المهارة في متابعة نتائج القرار وتحمل ما يترتب عنها.
9. المهارة في تنفيذ القرار.

نلاحظ مما سبق أن مهارة اتخاذ القرار تشمل كل مهارات التفكير وحل المشكلات (الإدراك – الانتباه – التذكر – التخيل – التحليل والتركيب – الاستنتاج والاستقراء – المحاكمة – الاستطلاع....).

السمات الشخصية لدى متخذ القرار:

إن الاختلافات الفردية بين متخذي القرارات تعتبر من العوامل الشرطية الهامة التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فالأفراد يختلفون في قيمهم الشخصية واتجاهاتهم وعاداتهم وتقاليدهم. وهذا الاختلاف يؤثر على مدى إدراك الأفراد للمشكلة وعلى تقييمهم للبدائل الممكنة لحل المشكلة، فالطبيعة الشخصية لمتخذ القرار يؤثر على عنصرين هامين في عملية اتخاذ القرار:

1. إدراك المشكلة.
2. تقييم البدائل.

ويدرك الأفراد عادة العالم المحيط بهم بطريقين هما:

1. الحواس sensation (حاسة السمع، البصر، اللمس، التذوق، الشم)
2. الحدس والبديهة intuition

كما يقيّم الأفراد ما يدركّونه بطريقتين وهما:

التفكير Thinking والعاطفة أو الشعور Feeling والشكل الموضح يرتب الطرق الأربعة للإدراك في شكل مصفوفة، وذلك كما يوضحها الجدول (6)

الإدراك	الحواس	الحدس
التقسيم	—	—
التكفير	نمط (أ)	—
العاطفة	—	نمط (ب)

فالنمط (أ) هو متخذ القرار الذي يعتمد على حواسه في إدراك المشكلة، وعلى تفكيره في تقييم البدائل الممكنة لحل مشكلته. والنمط (ب) هو متخذ القرار الذي يعتمد على الحدس والبديهة في إدراكه للمشكلة، وعلى العاطفة والشعور في تقييمه للبدائل.

- فالأفراد في النمط (أ) يحددون المشكلة بطريقة موضوعية تبنى على الحقائق المجردة والبيانات التي يستقبلونها من خلال حواسهم، ويعطون أهمية كبيرة للتفاصيل. هذا النمط من الأفراد عادة ما يبدأ بشرح المشكلة... ولهذا السبب فإن عملية تقييم البدائل في النمط (أ) تعتمد على استخدام الوسائل الفنية مثل الرياضة والإحصاء والتجارب على أسلوب المنطق المجرد وعلى معرفة الصواب والخطأ. فمتخذ القرار من النمط (أ) يدرك من خلال حواسه ويقيم من تفكيره وسمي النمط التحليلي analytic ويتميز النمط التحليلي بالآتي:

  - البحث عن طريقة منظمة ووضع خطة لحل مشكلته.
  - التعرف على القيود المفروضة على حل المشكلة.
  - التحرك من خلال عملية التفكير الدقيق والتحليل المنطقي للوقائع.
  - البحث المنظم عن مزيد من المعلومات الإضافية.

- النمط (ب) من متخذي القرار يدرك العالم من حوله ككل وبطريقته الخاصة، وفي تحديده للمشكلة يعتمد على نفاذ البصيرة واستنتاج ما وراء الحقائق المجردة، ولا يهتم بعملية تجميع المعلومات والتقييد بمحتواها. ولذلك فإنه عند تقييم ما يدركه من بدائل يعتمد بقوة على شعوره وعاطفته واتجاه البدائل. فقد يقيم البديل على أنه جيد أو سيء، مرضي أو غير مرضي، ملائم أو غير ملائم. فالتقييم، يبنى على أساس خبرة الفرد وممارساته السابقة ولا يخضع للمنطق الرسمي المجرد كما في النمط (أ).

فمتخذ القرارات في النمط (ب) يدرك المشكلة من خلال الحس والبديهة ويقيم البدائل من خلال الشعور والعاطفة، ويسمى بالنمط الحسي intuitive ويتميز النمط الحسي بالآتي:

- الاحتفاظ المستمر بالمشكلة ككل في عقل الفرد.
- إعادة تحديد جوانب المشكلة بصفة متكررة.
- الابتعاد عن المبررات المكتوبة والكلامية.
- الاعتماد على الخبرات المتراكمة والممارسات السابقة في التقييم.

وقد يستخدم الفرد النمط (أ) أو النمط (ب) في ظل ظروف معينة وفي مواقف محددة ومع ذلك فإن ممارسة نمط واحد فقط بصفة مستمرة يشكل نوعاً من الخطورة لمتخذ القرار.

فالنمط التحليلي، قد يقيد متخذ القرار بالحقائق المجردة المتاحة أمامه، ولا يستطيع الرؤية الواضحة للإمكانيات المستقبلية التي تتناقض مع الاتجاهات الحالية. كما أن النمط الحسي قد يدفع متخذ القرار إلى التجاهل أو التغاضي عن الحقائق الحالية، خشية تعارضها مع توقعاته للأحداث المستقبلية والمحددة سلفاً.

وبصفة عامة فإن اتخاذ النمط التحليلي أو النمط الحسي أو الجمع بينهما عند اتخاذ القرار سوف يتوقف بدرجة كبيرة على العوامل التالية:

- مسؤولية متخذ القرار.
- تأثير القرار.
- شخصية متخذ القرار (حبيب، 1997، 94)

ويرى جبسون وزملاؤه (Gibson et al,1980) أن إحدى الدراسات وجدت أن الشخصية تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، حيث تناولت هذه الدراسة ثلاثة جوانب من الشخصية هي:

1. متغيرات الشخصية: مثل الاتجاهات والاعتقادات والحاجات الفردية.
2. متغيرات الموقف: وتعني المواقف الخارجية الملاحظة التي يمر بها الفرد.
3. المتغيرات التفاعلية: وتعني حالة الفرد كنتيجة لتفاعله مع موقف محدد مع خصائص شخصيته الفردية.

وقد كان أهم النتائج مايلي:

1. إن الفرد لا يكون في حالة متساوية في كل مواقف جوانب عمليات اتخاذ القرار.
2. إن ثمة خصائص مختلفة لها علاقة بعمليات اتخاذ القرار.
3. إن علاقة الشخصية بعمليات اتخاذ القرارات ربما تختلف بالنسبة لمجموعات مختلفة من الأفراد في بعض العوامل مثل الجنس والحالة الاجتماعية (العديلي، 1995، 486).

الاستفادة من الأبحاث في القرارات السلوكية:

إن دور التأثير النفسي في المفاوضات التي نتصورها يوازي الدور الذي يتعلق بصنع القرارات السلوكية التي قد تلعب دوراً مهماً في عملية التفاوض (Neale,et al,1992). وكما ذكرنا أعلاه فإن قرار المنظور السلوكي يعد أداة مهمة وثابتة في فحص كيفية استخدام عملية التفاهم في صنع القرار البشري لاستباق الطرف الآخر (Bazerman,1983).

إن صنع القرار في البحوث السلوكية له جذوره من المنظور العقلاني والذي يحدده مارش وسيمون (March & Simon,1958)، ويفترض هذا المنظور أن الأفراد يتصرفون بعقلانية، ولكن قدراتهم تحد من تحقيق مستويات عالية من العقلانية، وبدلاً من ذلك أن اتخاذ القرارات تتنافى مع عدم الكفاءة، وعلى أساس معلومات معيارية غير ذات صلة. وقد خطت البحوث العلمية في مجال القرارات السلوكية للتفاوض خطوات ملموسة بدءاً من عام 1970 م، كما بدأ الباحثون في تحديد الطرق المنهجية التي تلعب دوراً في انحراف صناع القرار عن السلوك العقلاني.

والمشكلة وفقاً لبحث القرار السلوكي هو بأن الناس غالباً يعتمدون على تبسيط المعلومات والاستراتيجيات أو الاستدلال المعرفي، وعادة ما يكون لهذا الاستدلال طرقاً مختصرة ومفيدة، ولكن يمكن أن تؤدي إلى أخطاء يمكن التنبؤ بها. وبالنسبة للطبيعة المنهجية يمكن التنبؤ بها وجعل التحيزات مهمة في دراسة التفاوض. إن المفاوضين يميلون في الغالب إلى:

1. أن يكون ميسرين أكثر عندما تسير المفاوضات بشكل إيجابي، مما هو الحال عندما يكون إطار المفاوضات سلبياً.
2. تصعيد الالتزام بالطبع قبل العمل حتى عندما يكون في حالة تحليل عقلاني للموقف.
3. تكون الثقة مفرطة حول احتمال تحقيق نتائج إيجابية.

4. يتأثرون بالعبارات غير ذي الصلة.
5. يفترضون أن الكعكة التفاوضية هي فرصة ثابتة عندما تغيب المنفعة المتبادلة بين الطرفين، ويفترضون أن تفضيلاتهم بشأن القضايا تتعارض مع خصومهم، حتى عندما يوجد اتفاق تام.
6. ردود فعل منخفضة القيمة لأي امتياز للتنازل يتم إجراؤه عند الخصم.

كما توضح البنود السابقة أن البحوث النفسية حول التفاوض تتأثر بشكل كبير على القرار من منظور النظرية السلوكية التي تحدد كيفية اتخاذ قرارات فعلية مختلفة وعما سيكون متوقعاً من قبل النماذج المعيارية.

مقاربة أسلوب القرار السلوكي للتأثير النفسي في التفاوض:

لقد قدم القسم السابق لمحة سريعة عن بعض العناصر الأساسية لبحث القرار السلوكي والتي ثبت أن تكون ذات صلة في سياق التفاوض. في هذا القسم سوف نطور بنية للتفكير في كيفية استخدام فهمنا لبحث القرار السلوكي وتأثيره الأمثل في التفاوض. والهدف من هذا القسم هو توفير قائمة شاملة من التطبيقات المتنوعة، كما نسلط الضوء على ما نراه أفضل الأمثلة القائمة من أجل الاستفادة من البحوث حول التأثير النفسي بهدف إجراء المزيد من البحوث المستقبلية حول التفاوض.

حددّ القرار السلوكي في الأدب العديد من الأخطاء المنهجية التي تؤثر على القرارات، ويوفر هذا التحيز في الأفكار التي يمكن استخدامها في التفكير حول كيفية التأثير على قرارات الآخرين، والهدف من وراء ذلك هو التدليل على الروابط المحتملة بين القرار السلوكي للبحوث وتأثيرها على المفاوضات.

إن تعريف التأثير النفسي ليس مصمم لتكتيكات النفوذ من أجل خلق حوافز الامتثال، كما أنها لا تغير ما يعرف بالهدف. بدلاً من ذلك، إنها تهدف إلى زيادة احتمال أن يجد الطرف الآخر فكرة أو اقتراح أكثر جاذبية يستند كلية على كيفية تأطيره علمياً.

التأثير القائم على تغليب المقارنات الاجتماعية:

افترض فيستنجر أنه في غياب الهدف يعني تقييم ملائم للرأي سوف ينجذب الفرد نحو رأي الأفراد (مقارنة). للأسف يعتمد الآخرون في بعض الأحيان على المقارنة الاجتماعية التي تحد من العقلانية في اتخاذ القرار، وأن المقارنات الاجتماعية تتعلق بالتأثير النفسي.

التأثير القائم على القدرة والدافعية في معالجة المعلومات:

ركزت البحوث السلوكية في المقام الأول على أثر التحيزات النفسية على آليات صنع القرار، حتى الأكثر ضحالة للآليات النفسية التي تتضمن المشاركة في معالجة الرسالة ويمكن الاستفادة منها في تغيير الموقف نتيجة للتأثير النفسي في عملية التفاوض. فالأفراد الذين لديهم القدرة والدافع لمعالجة المعلومات بعناية وإصدار أحكام على أساس تقييم منهجي (السبب المركزية)، على سبيل المثال نوعية وقوة الحجة، ومع ذلك، فإذا كانت القدرة والدافع منخفضة (كضغط ضيق الوقت، وانخفاض مستوى القضية واهميتها)، فإن الحكم يستند على السبب الظرفي (كمصداقية المصدر أو عدد الحجج المقدمة). وتشير نتائج البحوث إلى أن الأفراد ذوي التاثير النفسي والنفوذ العالي أقوى من تلك البيانات، لأن تحيزاتهم سوف تؤثر أو تهمين على الموقف عندما يكون هدف النفوذ هو الحجة. ونتيجة لذلك، فإن احتمال الاقناع تكون ناجحة، على سبيل المثال ارسال رسالة مؤثرة عادة تحتوي على معلومة واحدة، قد تشمل طلب موضوعي واحد أو أكثر بخصوص المطالب الرئيسية، والأدلة المرتبطة بها قد تكون مبررة، والمعلومات التي تتعلق بنوع وسرعة المعلومات، والسرعة تكون في المقدمة والتي يتم تقديمها من خلال اللغة. وكلما كانت الرسالة أكثر إقناعاً وتحتوي على الأدلة المنطقية، فإن لها تأثير إيجابي علاوة كونها ذات صلة بالكفاءة والدافعية.

علاقة الثقافة بالقرار التفاوضي:

يرى كثير من علماء الاجتماع وعلم النفس أن الثقافة مصطلح يستخدم للإشارة إلى أسلوب الحياة الكلية لشعب من الشعوب، والتي تشمل الفنون والمعتقدات والأعراف واللغة والاختراعات والتقنية والتقاليد (العوا،1992). باعتبارها معارف متكسبة يتلقاها الفرد منذ لحظة ولادته حتى وفاته، وأن الثقافة لا تعني سمة فردية بل خاصية اجتماعية أو العقلية الاجتماعية التي يجتمع عليها مجموعة من الناس في مكان وزمان معين.

ويعرِّف جيوالدو سالاكيوز الثقافة Culture بأنها تشمل المعتقدات التي تنتقل من جماعة معينة وتشكل أنماط السلوك والقيم والمعايير لجماعة أخرى (المشهراوي، 2006).

وتتوقف جودة العلاقات بين الأفراد والجماعات على جودة سلوكهم، وتتحدد هذه الجودة بمهارات التفاوض لدى الأفراد، كما يعد التفاوض مقياس النجاح للأفراد والجماعات المتفاوضة، وإن حسنت ممارسته تستطيع أن تحقق ما تريد، وإن لم تحسن اتقانه فيصعب على الفرد تحقيق ما يريد (أبو بكر،2005).

الثقافة هي الأصول والقيم والمفاهيم والمثل والأدب، أنها تشمل كافة جوانب الحياة من قومية وسياسية واجتماعية واقتصادية وفنية ورياضية وغيرها (السلمي، 1998).

قدم أبرزها تعريف"تايلور" للثقافة بأنها كل مقصد و معقد يشتمل على مجموعة من المعلومات، المعتقدات، الفن، القانون، الأخلاق والعادات وما إلى ذلك من القدرات والعادات التي يكتسبها الإنسان من حيث هو عضو وجزء من المجتمع (جلبي، 1992).

واشتمل هذا التعريف على ثلاث خصائص:

1. الثقافة تكتسب من المحيط الذي يعيش بالإنسان.
2. الشخص يكتسب الثقافة بصفته عضواً في المجتمع؛ فالحياة الاجتماعية تصبح مستحيلة دون وجود التفاهم والممارسات المتبادلة التي يشارك فيها كل الناس.
3. الثقافة كل معتقد تتمثل وحداته بما يسمى بالملامح أو السمات الثقافية.

وهناك الكثير من التجارب العملية التي تذكر على إن اختلاف الثقافات يعني اختلاف في اتخاذ القرارات وحتى تغيير في الإستراتيجية نفسها ، فتحليل البيئة التي يتضمنها تحليل الثقافة وهو خطوة من خطوات إعداد الإستراتيجية. وفي دراسة أعدت لتحديد مدى تأثير الاختلافات الثقافية بين المفاوضين اليابانيين والمفاوضين الأمريكيين وكيف يمكن أن تؤثر هذه الاختلافات على المكاسب المشتركة في المفاوضات بين الطرفين، فقد أكدت الدراسة على أن اختلاف القيم الثقافية يزود الباحثين لتحديد الأطر والقوالب المختلفة للعملية التفاوضية والتي تختلف بينهم. فالثقافة اليابانية تعتمد على الشخصية الجماعية والتدرج الوظيفي بينما تعتمد الثقافة الأمريكية على الشخصية الفردية والمساواة، وبينما يرى الطرفين المعلومات مصدراً للقوة، فيعمل الأمريكيون على كشفها للطرف الآخر للحصول على معلومات منه بينها يعمل اليابانيون على إخفائها بغرض السرية، كما ينظر الأمريكيون للعملية التفاوضية على إنها منافسة وتقسيم للأطراف بين فائزين وغير فائزين، بينما يراها اليابانيون على إنها عملية للتوصل إلى اتفاق يقبله الطرفان.

(Jeanne.Brett & Tetsuchi Okumura, 1998)

وعندما يتم التفاوض بين متفاوضين مختلفي الثقافة، فإن الدلالات اللفظية وغير اللفظية قد تلعب دوراً كبيراً في النتائج النهائية لعملية التفاوض، لذلك ينبغي على المفاوض أن يكون على دراية كاملة بالسياق الثقافي للطرف الآخر، لأن ذلك يساعده على ترجمة مقولات الطرف الآخر اللفظية وغير اللفظية بشكل مفهوم

وواضح، ولكن عندما تشوه الرسالة اللفظية أو غير اللفظية، فإن ذلك يؤدي إلى نتائج سلبية أو مدمرة.

وفي هذا السياق نقدم مثالاً عن حالة من التفاوض من ثقافتين متباينتين والتي أدت إلى نتائج مدمرة، وهي المفاوضات الأمريكية اليابانية في نهاية الحرب العالمية الثانية، وكان الاتحاد السوفيتي (سابقاً) هو الوسيط بين الطرفين، حيث قام بنقل المعلومات للطرفين:

قامت الولايات المتحدة الأمريكية، وقبل اتخاذ آخر الخطوات لتنفيذ عملية ضرب اليابان ذرياً بمحاولة للتأكد من إمكان استسلام اليابان دون استخدام القنبلة، وهنا استعانت الولايات المتحدة بالاتحاد السوفيتي ليقوم بجس نبض اليابان بخصوص الاستسلام الكامل والنهائي، إلاّ أن رسالة اليابانيين التي نقلها السوفيت اتسمت بظاهرة حوارية يابانية،حيث تضمنت استخداماً متعدداً لأدوات النفي مع أفعال التوقع والاستنكار والاستثناء، والتي فهم منها الطرف الأمريكي رفض اليابان للاستسلام، بينما قصد الطرف الياباني من توظيف هذه الظاهرة الحوارية القبول بالاستسلام مع التفاوض، وليس الرفض.

وهناك من يفضل استخدام الاتصال المباشر والردود الواضحة في عملية التواصل المباشر، كالألمان، ولكن في ثقافة المجادلة في الثقافة العربية، فإن الردود لا تأتي مباشرة، وبخاصة إذا كانت سلبية، وإنما سيكون هناك نوع من التلطف في إيصال المعلومة، وهذا ناتج عن تغلب العاطفة على العقل، بينما يميل آخرون إلى تغليب المنطق العقلي على العاطفة والانفعال. ومن هذا، فإن البعد الثقافي يؤثر في طريقة صياغة المعلومات المتعلقة بالمفاوضات في وسائل الإعلام المختلفة.

ويذكر ماك كول ووارينغتون (McCall&Warrigton,1989) بأن التفاوض له صلة بشكل مباشر بمهارات الاتصال والثقافة والمعرفة العامة، والتفاوض ليس عبارة فردية أو حتى جماعية فقط؛ فالتفاوض بناء على ذلك يحتل دوره حسب

الحالة والقضية محل التفاوض، فكل قضية تحتاج إلى مهارة تختلف عن الأخرى ولا يوجد شكل محدد واحد للقيام بعملية التفاوض، ولكي تتم عملية التفاوض بنجاح ينبغي أن يكون المفاوض لديه المهارة والمقدرة على التواصل الشخصي والقدرة على بناء علاقات اجتماعية تساعده على سد الفجوة التي تكون موجودة بين طرفي التفاوض أو عدم فهم غير مقصود لتعبير ما نتيجة تباين واختلاف الثقافة. كما يذكر سمينتيرراس وتوماس (Simintiras& Thomas,1998) أن عملية التفاوض هي في الواقع عملية معقدة جداً، وتتطلب قوة ذهنية من المفاوض للتعامل مع مختلف السلوكيات ومختلف الثقافات، وهذه تعد من أهم التحديات التي تواجه المفاوض الذي يتفاوض مع ثقافات غير ثقافته، والتي تحتاج منه إلى فهم اللغة والسلوكيات وأنماط التفكير وغير ذلك من السلوكيات التواصلية. ومثال ذلك فالمفاوض الأوروبي الذي يتفاوض من الطرف الصيني ينبغي عليه أن يعرف الطبيعة الثقافية للمفاوض الصيني، والتي تتسم في الغالب بالثقة والصداقة والغموض والصبر، الحساسية المرهفة، والعاطفية المرتفعة إضافة إلى فهم الوعي الثقافي الصيني والديناميات التي تمثل السلوك الصيني في المفاوضات.

لذلك، تُعد الخبّرة المشتّركة بين المفاوضين من أهم أسس عملية الاتصال، وإذا لم تكن الخبرة متوافرة لدى طرفي التفاوض، فإن هذا يقلل من عملية الوصول إلى نقطة بحثية جدية في عملية التفاوض، على اعتبار أن عملية التفاوض لا تتم من دول اتصال بين الطرفين على المستوى اللفظي وغير اللفظي، وهذا يؤكد الخبرة المشتركة بين الطرفين في إرسال رسائل تتضمن معلومات واضحة وكذلك الرد عليها بشكل واضح. ومثال على عدم الرسالة التفاوضية بين المفاوضين في حال وجود طرف ثالث وسيط، ومثال ذلك ما ذكره عالم اللغويات الإيطالي " أمبرتو إيكو" أنه عندما قام بتحليل الوثائق الخاصة بإلقاء القنبلة النووية على اليابان، قامت الولايات المتحدة، وقبل اتخاذ آخر الخطوات لتنفيذ عملية ضرب اليابان، بمحاولة للتأكيد من إمكان استسلام اليابان، من دون استخدام القنبلة، وقد استعانت بالاتحاد السوفياتي ليقوم بجس نبض اليابان بخصوص الاستسلام الكامل، إلاّ أن رسالة اليابانيين التي نقلها

الروس اتسمت بظاهرة حوارية يابانية، حيث تضمنت استخداماً متعدداً لأدوات النفي، مع أفعال التوقع والاستنكار والاستثناء، والتي فهم منها الطرف الآخر الأمريكي رفض اليابانيون للاستسلام، بينما قصد الطرف الياباني من توظيف هذه الظاهرة الحوارية القبول بالاستسلام مع التفاوض وليس الرفض.

هذا، ويقترح هوفستد Hofstedw اربعة ابعاد أساسية للثقافة يتسنى للمفاوض من خلالها أن يرى ويعالج عملية التفاوض، والتي تتمثل في الأبعاد التالية:

1. مجتمع الذكورمقابل مجتمع الإناث.
2. تجنب عدم التأكيد.
3. مدى القوة.
4. الشخصية الفردية والشخصية الجماعية (المشهراوي، 2006، 50).

ولذلك، يبدو من هذا أن أساليب التفاوض لا تأتي من فراغ، وإنما ترتكز على خلفيات المفاوضين الثقافية وخبراتهم في التواصل مع الآخر، على اعتبار أن لكل ثقافة من الثقافات دلالاتها الفظية وغير اللفظية التي تعطي معاني لا يعرفها إلاّ أصحاب الثقافة الواحدة. فكثير من الإشارات اللفظية في بعض الثقافات تشير إلى إلى المحاباة والعاطفة والتودد، بينما الإشارة نفسها في بعض الثقافات تدل على الاستهزاء والتقليل من قيمة الفرد. لذلك، على المفاوض الناحج إذا كان في حالة تفاوض مع فريق تفاوضي آخر يتنمي إلى ثقافة أخرى أن يلم بعناصر السلوك الحواري ودلالاته اللفظية وغير اللفظية. فقد يكون استخدام اللاقاب في ثقافة ما دليلاً على الاحترام، بينما يكون في ثقافة أخرى دليلاً على التكلف.

وقد يتم التعبير عن ثقافة المفاوضين في الأسلوب التفاوضي، وعموماً يتم تعريف أسلوب المفاوضات باعتباره سبيل الأشخاص من ثقافات مختلفة للتصرف في الموقف التفاوضي، ويعني هذا التعريف مايلي:

أ. هناك صلة قوية بين ثقافة الشخص المفاوض وأسلوبه التفاوضي.

ب. وثمة أسلوب تفاوضي لشخص معين لا يمكن تقييمه من خلال تحليل سلوكه في العديد من المواقف التفاوضية.

ولتحديد الاختلافات الثقافية عبر أساليب التفاوض، ركز العلماء على جوانب مختارة من سلوك المفاوضين، تسمى عوامل أو سمات التفاوض Negotiation factors or Traits، وعادة يتم اختيار هذه الصفات على أساس أهميتها وتقلباتها المحتملة عبر الثقافات المختلفة. وقد استخدمت الثفات المختلفة من قبل مختلف الباحثين والعلماء في أبحاثهم لتحديد تأثير الثقافة في عملية التفاوض أو على قياس أساليب التفاوض (Hendon&Hendon,1990). والجدول التالي (8) يوضح الإطار المرجعي البحثي لتحديد أسلوب التفاوض.

العوامل	معدل الاستجابات
الهدف	عكس – علاقة
الاتجاه	ربح/ خسارة، ربح، ربح
الأسلوب الشخصي	رسمي، غير رسمي
التواصل وعقد العلاقة	مباشر، غير مباشر
حساسية الزمن	عالي، منخفض
الانفعالات	عالي، منخفض
شكل الموافقة	خاص، عام
تنظيم الفريق	من الأسفل إلى الأعلى وبالعكس
مخاطر	عالية، منخفضة

طلب من (300) طالباً ورجل أعمال ومحامين من دول مختلفة في آسيا وأمريكا وأوروبا تقييم موقفهم تجاه كل من الصفات المذكورة أعلاه في الجدول، وقد أظهرت النتائج الدلالة النسبية لتلك العوامل ومعدلات استجاباتهم استبيان التفاوض.

وبالرغم من أن هناك العديد من الكتب والمقالات حول التفاوض عبر الثقافات المختلفة، إلاّ أن عملية التفاوض على المستوى الدولي ليس مسألة بسيطة، وذلك نتيجة لتداخل مجموعة من العوامل التي تعيق عملية التفاوض، أو بمعنى آخر تؤثر على النتائج المتوقعة من هذه العملية. لذلك لا بد من أن يقوم العلماء بتوضيح الأسلوب المستخدم للمفاوضين، ومثال ذلك، "افعل كما يفعل الرومان عندما تكون في روما". كما أن النصيحة والتبسيط بدلاً من تعقيد الأمور والتركيز على الجزئيات بدلاً من التركيز على الأهداف الرئيسة في عملية التفاوض.

ويمكن تنظيم استراتيجيات التفاوض عبر الثقافي وفقاً للتالي:

- مستوى التفاوض من الألفة مع ثقافة الطرف الآخر.
- الألفة بثقافة الطرف الآخر من المفاوضين.
- إمكانية للتنسيق الواضح للأساليب.

إن النصيحة التي تعطى للمفاوضين الذين لا يلمون بالثقافة الآسيوية يمكن أن تقدم لخبير من المفاوضين يلم بالثقافة الآسيوية، ومترجم، ويمكن أن يكون مستشار مالي لديه خبرة ودراية أكثر بثقافات جميع الأطراف.

وثمة مجموعة من النصائح قدمها بريت (Bertt,2001) وطومسون (Thompson 2005) للمفاوضين، وأهمها مايلي:

- **توقع الاختلاف في التكتيك والاستراتيجية الذي قد يؤدي إلى سوء الفهم:**

ويبدو من ذلك أن المفاوضات الدولية أكثر تعقيداً بكثير من المفاوضات التي تتم في منطقة محلية، والسبب الرئيس وراء ذلك يكمن في الاختلافات الثقافية بين المفاوضين، هذه الاختلافات يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك المفاوضين في المفاوضات الدولية، وتصبح أكثر قسوة على المفاوضين الذين لا يجيدون لغة فريق الخصم وسلوكياته وعاداته وإشاراته اللفظية وغير اللفظية، لأن الكثير من فخاخ الثقافات المختلفة أو المطبات الثقافية يمكن أن يقع فيها المفاوض دونما أخذ يأخذ لها بال أثناء

عملية التفاوض والتي يمكن أن تؤثر على نتائج المفاوضات. لذلك فالمفاوض الناجح الذي يفاوض طرفاً من ثقافة مختلفة عن ثقافته أن يستعد ذلك من خلال المعرفة العميقة بثقافة الطرف الآخر وعاداته حتى يستطيع أن يأخذ بالاعتبار كل ذلك أثناء عملية التفاوض، والمثل العام يقول إذا كنت في روما، تصرف كما يتصرف الرومان".

- **تحيزات المفاوضين حسب المتغير الثقافي:**

كانت البحوث ضمن الأسلوب المعرفي للتفاوض صامتة إلى حد كبير بشأن مسألة الاختلاف الثقافي. الصمت، يعني موقفاً في هذه القضية، و يرى البعض أن الموقف الثقافي ليس متغيراً حاسماً في فهم التحيزات المفاوضين. فمن وجهة نظر بين علم النفس والثقافات، فإن هناك ارتباط بين العمليات النفسية المؤشرات البيولوجية التي لها ما يبررها في افتراض الثقافة الشمولية (Pepitone,1987). ويزعم عدد من علماء النفس التطوري المتشددين (Tooby، Cosmides.1992)، أن كل التحيزات التي تم تحديدها في البحث المعرفي حول التفاوض تعكس القواعد العقلية المشابهة بدلاً من الأفكار المستفادة. الاختلافات في الديناميات المعرفية الثقافية في حالة صارع مع مسألة التحيزات التي قد تعكس ماثلة بدلاً من الهياكل المستفادة، وقد يكون من المفيد التمييز بين الأحكام العددية المفاوضين والأحكام الاجتماعية. التحيز في الأحكام العددية، مثل تقديرات المخاطر والقيمة، وكانت النتائج الرئيسية الأولى للأسلوب المعرفي. على سبيل المثال، وثقت العديد من الدراسات عواقب العزوف عن مخاطرة المفاوضين للتقديمات المؤطرة كحساب المكاسب مقابل خسائر (Bazerman,1985، Magliozzi). هذا التحيز لتبخيس خيارات محفوفة بالمخاطر، ووظيفة توقع قيمة محدبة في نظرية الاحتمال (كانيمان وتفيرسكي، 1979)، التي ترتبط بميل أكثر عمومية في الإدراك البشري والحيواني لحساسية للمتغيرات بدلاً من المستويات المطلقة (فيشنر، 1966). كما يوحي هذا المثال، التحيز في العددية، وقد تنشأ الأحكام من ميزات ماثلة للجهاز الإدراك الحسي و وبالتالي، قد تختلف في الحد الأدنى عبر الثقافات. والتفاعلات هي عبارة عن التحيزات الاجتماعية في الأحكام، التقييمات

الشخصية، وتقييمات الإنصاف وتوقعات الآخرين "موضوعاً بارزا في البحوث الموجهة نحو معرفة التفاوض.

هذا البحث يأخذ مفاهيمه من ميدان طرق البحث في الإدراك الاجتماعي، الذي يجمع الأبحاث حول استنتاج الصراعات المعروضة عندما يفكر الناس في أنفسهم، حول الجهات الفاعلة الاجتماعية الأخرى، وحول الأوضاع والعلاقات الاجتماعية. هناك قواعد غير ثابتة في المنظور الثقافي المفترض في مجال الحكم الاجتماعي، على عكس مجال الحكم العددي. حيث يختلف الملاحظون في كيفية تفسير المواقف الاجتماعية ، وكيفية تصنف مجموعات (على سبيل المثال، عبر الطوائف الهندوسية ولكن في سياقات على أساس طبقي في انكلترا). أو في كيفية قراءة معنى في العلاقات.

علاوة على ذلك، حددت البحوث التي أجريت مؤخراً الاختلافات الثقافية من خلال الإدراك الاجتماعي والتي تفترض أن تكون طبيعية وضرورية، مثل مفهوم الذات ومفهوم أشخاص آخرين. باختصار، تنشأ الأحكام الاجتماعية المتحيزة من اعتماد المفاوضين على بناءات معرفية المستمدة ثقافيا، مثل مفاهيم موقف التفاوض، مفاهيم الذات، وتصورات الآخرين. وبالتالي فالتباينات الاجتماعية قد تخلق تحيزات في الحكم عبر الثقافات.

- **الانفعالات في المفاوضات بين الثقافات:**

اقترح باري وأوليفر (1996) أن الانفعالات تظهر في مراحل العملية التفاوضية. فقد يواجه المفاوضون الانفعالات قبل بداية المفاوضات، وأثناء عملية التفاوض، أو عندما يتم تقييم النتائج. هذا الإطار يشير إلى أن الانفعالات قد تكون لها عواقب طويلة الأمد على عملية التفاوض؛ وقد لا يدرك المفاوضون تماماً من هذه الآثار، ولا يستطيعون السيطرة عليها.

إن الترابط بين المراحل المختلفة لعملية التفاوض والانفعالات هي في غاية الأهمية. ويمكن استخدام ذلك لتقييم تأثير الثقافة على أصول الانفعالات

لدى المفاوضين من ثقافات مختلفة. مثل: ديناميات الانفعالات لدى المفاوضين في الثقافات المختلفة التي من المحتمل أن تكون أكثر تعقيداً مما تكون عليه في المفاوضات داخل الثقافة الواحدة intracultural.

فقد لاحظ باري وأوليفر (1996) أن الحالات الانفعالية السلبية الاستباقية غالباً ما تكون نتاجها قائمة على ظروف المساومة، والتاريخ التفاعلي المسبق، ومستوى ميول المفاوضين.

ومن المرجح أن يتضمن فهم دور الانفعالات في المفاوضات بين الثقافات إدراج متغيرات إضافية إلى إطارها. على وجه التحديد، إن الحالات الانفعالية السلبية الاستباقية قد تنبع أيضاً من المسافة الثقافية بين المفاوضين. فقد اقترح Triandis، Kurowski، (1994) أن الاختلافات والتشابه بين الثقافات يمكن تصورها من حيث الهدف الموضوعي والعناصر الذاتية أو كليهما. فالاختلافات في اللغة والدين والنظم السياسية والاقتصادية تعكس الاختلافات في العناصر الموضوعية، في حين أن الاختلافات في القيم والمعتقدات تعكس الاختلافات في العناصر الذاتية. لذلك، فقد ركز بوجه خاص على البعد الشخصي من خلال دراسة القيم والمعتقدات التي هي المهيمنة في الثقافة.

ومن المعروف على نطاق واسع أن الثقافات تختلف في عدد من الأبعاد القيمية، بما في ذلك الفردية مقابل الجماعية، المساواة مقابل التسلسل الهرمي، الضيق مقابل الرخاوة، والتمكن مقابل الوئام، سياق ارتفاع مقابل انخفاض السياق، والتفكير التحليلي مقابل النظرة الكلية. كما تم ربط هذه القيم المتناقضة بمخطوطات وسلوكيات مختلفة ضمن المفاوضات، على سبيل المثال، يمكن تحديد المسافة الثقافية ودرجة الاختلاف في القيم والمعتقدات الثقافية، وما يترتب عليه من اختلاف في مخطوطات التفاوض عبر الثقافات.

من المرجح أن تنتج الحالات الانفعالية السلبية هوة ثقافية للمفاوضين أكثر من التقارب الثقافي، وذلك لعدد من الأسباب:

أولاً: ينظر إلى الاختلاف بأنه ينتج عن نقص في التفاعل بين المفاوضين والذي من المرجح أن ينتج عنه تأثيرات سلبية. فالاختلاف في القيم والمعتقدات يجعل من الصعب على الأفراد إيجاد القواسم المشتركة أو الإطار المرجعي، وأن الطرف الآخر لا ينتمي إلى المجموعة.

ثانياً: تقلل المسافة الثقافية شعور المفاوضين بالسيطرة، بقدر ما يجدون أنفسهم في عملية التفاوض أمام حالات غامضة وصعبة. وأشار Berscheid (2000) إلى أن ظهور المشاعر السلبية هو أمر واضح بشكل خاص في البيئات الاجتماعية باعتبارها بيئة غامضة، وبالتالي لا يمكن التنبؤ بها.

ثالثاً: تقلل المسافة الثقافية أيضاً الفرص للتفاعل مجزية في تكوين الثقافات، كما تتضارب معتقدات المفاوضين وقيمهم أثناء التفاوض الذي يتوقع أن الوضع يكون صعباً. هذا الاعتراف قد يخفض الثقة في بداية المفاوضات، وبالتعاون مع الاعتماد على الصور النمطية، وهذا الغموض والاختلاف قد يولد الحالات الانفعالية السلبية (جورج وآخرون، 1998). كما أن الحجة القائلة بأن الانفعالات غالباً ما تنبع من قدرة أو عدم قدرة المفاوضين على تحقيق أهدافهم. في حين أن هذا الافتراض قد يكون صحيحاً بشكل عام، فإنه يجدر الأخذ في الاعتبار أن :

أ. هناك العديد من أنواع مختلفة من الحالات الانفعالية التي قد تنشأ من هذه الشروط وترتبط بها.

ب. تختلف الحالات الانفعالية مع الاتجاهات السلوكية المختلفة. وعلاوة على ذلك، تؤثر الثقافة على حد سواء في هذه العمليات. وهكذا، تظهر الأسئلة المحرجة: ما هي المشاعر أو الانفعالات الأكثر شيوعاً التي تجعل المفاوضين

يختلفون في خبرتهم التفاوضية؟ ما هو الربط بين هذه الانفعالات والسلوكيات؟ هل الصراعات المختلفة مرتبطة بانفعالات عالمية أم أنها محددة ثقافيا؟ وأخيراً، ما طبيعة ديناميية المفاوضات التي تحرض على ظهور الانفعالات المتضاربة بين المفاوضين من ثقافات مختلفة؟ إن انفعالات المفاوضين من مختلف الثقافات لديهم خبرة انفعالية مختلفة، ويمكن أن تولد آثار سلوكية مختلفة. هذا، بدوره، يؤدي إلى ظهور نمط السلوكي، يساعد بدوره على توليد مشاعر سلبية أكثر، وربما يعيق عملية التفاوض إلى أبعد من ذلك. الترابط بين التقاط المراحل المختلفة في عملية التفاوض يمكن استخدامه لتقييم تأثير الثقافة على الانفعالات في المفاوضات بين الثقافات. ديناميات الانفعالات في المفاوضات بين الثقافات من المحتمل أن تكون أكثر تعقيداً مما كانت عليه في المفاوضات العادية.

عناصر اتخاذ القرار:

ثمة عنصران أساسيان في أي قرار هما: الحقائق والقيم:

وتُعد لحقائق عن ظواهر العالم ولا تتغير بتغير نظرة الأشخاص إليها وعلى هذا، فالافتراضات عن الحقائق يمكن اختبارها لتحديد ما إذا كانت صحيحة أم خاطئة. فإذا كانت الافتراضات صحيحة، فهي حقائق.

بينما تتعلق القيمة بما هو مهم وما هو حسن، وما هو جيد وما هو رديء، والقيمة تتغير بتغير نظرة الأشخاص إليها، فهي تختلف من شخص لآخر، ومن زمن لآخر، ومن مكان لآخر. كما أنها تختلف عند الشخص الواحد حسب حاجاته ورغباته (جزائرلي، 1995، 40).

وقد عرض "السلمي" تصوراً لبعض العناصر التي تسهم في تحديد الإطار العام لعملية اتخاذ القرارات وهي:

1. المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار: فهذا المناخ يشتمل على المؤثرات والمتغيرات البيئية والطبيعية والإنسانية التي لا يستطيع متخذ القرار أن يتحكم فيها، بالإضافة إلى القرارات السابقة، وما قد يكون بينها من تناقض واختلاف.
2. أهداف متخذ القرار: القرار قد يتخذ لتحقيق هدف معين ولكن في بعض الأحيان تتعدد الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها. وقد تتناقض الأمر الذي يجعل من عملية اتخاذ القرار عملية صعبة.
3. الاستراتيجيات البديلة لاتخاذ القرار: تتعدد الاستراتيجيات أو الحلول البديلة التي يواجهها متخذ القرار أو تتناقض. ومن الصفات التي تميز الحل البديل:

أ. قدرته على الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار.
ب. أن يكون الحل البديل في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار مما يسهل تنفيذه حال اختياره عن سائر البدائل الأخرى.

4. النتائج المحددة والاحتمالية للقرار: يقصد بالنتائج المحددة تحديد العائد المتوقع من كل بديل أو النتيجة التي يمكن الحصول عليها عند تطبيق كل من تلك الحلول البديلة.... لهذا ينبغي أن تكون النتائج المتوقعة من البديل عند التنفيذ، واضحة كل الوضوح. أما النتائج الاحتمالية للقرار فيقصد بها، التعرف على احتمال تحقيق النتيجة المتوقعة من وجهة نظر متخذ القرار إذا تم تنفيذ بديل معين.
5. اتخاذ القرار تحت ظروف المنافسة:... حيث لا يتمكن متخذ القرار من السيطرة الكاملة على العوامل التي تؤثر على العائد من قراره.
6. القيم أو المنافع التي تحكم اتخاذ القرار: يتأثر متخذ القرار بعوامل موضوعية للموقف وعوامل غير موضوعية لا ترتبط بأساس المشكلة ولكنها تعكس قيمه وأفكاره وفهمه للأمور، أهمها:

- التكوين النفسي لمتخذ القرار وخاصة عوامل الإدراك والدوافع والاتجاهات.
- التفاعل الاجتماعي بين متخذ القرارات وغيره من الأفراد.
- القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد (حبيب، 1997، 65).

ويبدو أن العناصر الأساسية لاتخاذ القرار كما ذكرها العفيفي (1997) هي: عنصر المشكلة، فأينما واجهت الإنسان مشكلة ما، فإن إرادته لا تتحرك نحو اتخاذ القرار، إلاّ بعد شعوره بوجود تلك المشكلة. وبعد ذلك يفكر في وضع مجموعة من الافتراضات اللازمة لها، ويضع مجموعة من البدائل التي تتفق عقلياً مع الحل الأمثل للمشكلة التي يواجهها، وبذلك يتحقق الهدف المطلوب.

أنواع القرارات:

يفرق" سيمون" Simon بين عدة أنواع من القرارات، وذلك على النحو التالي:

أ. القرار الهادف: هو الذي يرتبط بالهدف النهائي، والقرار غير الهادف، وهو الذي لا يؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي.

ب. القرار الرشيد وغير الرشيد: هو القرار الذي يعود إلى اختيار بدائل تؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي. بينما القرار غير الرشيد، هو القرار العفوي الذي لا يساعد على الوصول إلى الهدف النهائي.

ج. القرارات المبرمج وغير المبرمجة: القرارات المبرمجة هي القرارات الروتينية التي يتم اتخاذها لمواجهة مواقف دائمة التكرر. ويتم البت في هذا النوع من القرارات بشكل سريع نتيجة الخبرات والتجارب السابقة والمعلومات المتوافرة. وهذه القرارات لا تحتاج إلى صفاء ذهن وإبداع من جانب متخذ القرار، لأنها تمارس بشكل فوري.

أما القرارات غير المبرمجة فهي القرارات التي تتعلق بمشكلات ذات جوانب متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهي تحتاج إلى نوع من التفكير والإبداع والابتكار في الحلول والمواجهة، كما أنها تحتاج إلى وقت طويل لاتخاذها، وإلى

صفاء ذهن لمتخذيها، وإلى بحوث واستشارات لتنفيذها، نظراً لأهميتها وتعقدها. وهي تعد أصعب القرارات لأنها:

- تهدف إلى إعطاء جواب جديد لسؤال أو قضية جديدة.
- تعبر عن استجابة الظروف الداخلية للبيئة الخارجية وتطوراتها.
- تؤدي إلى إيجاد حالة أو وضع جديد في ضوء الأهداف والوسائل المتجددة.
- تتضمن إحداث تغيير جذري في السياسات أو الإجراءات أو الأساليب.

(العديلي، 1995، 481) (النمر وآخرون، 1991)

أما من حيث طبيعة القرار، فيمكن إجمالها في الآتي:

1. القرارات الشخصية والقرارات التنظيمية:

يرى (شستر بارنارد) أن الفروق الأساسية بين القرارات الشخصية والقرارات التنظيمية أن القرارات الشخصية تخص الفرد كعضو، وبذلك فإن القرارات الشخصية لا يمكن تفويضها للآخرين، بينما أن القرارات التنظيمية يمكن غالباً – إن لم يكن دائماً – تفويضها، وبذلك فالمدير، يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية، ويتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية، وأحياناً قد تتوافق كل من القرارات الشخصية والقرارات التنظيمية، ويسهل اتخاذ أحدهما لتحقيق أهداف الأخرى، وأحياناً لا يتوافق نوعي هذين القرارين وتعيق إحداهما الأخرى.

2. القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية:

يرى (ماكفار لاند) أن القرارات الرئيسة هي القرارات الفريدة، وقرارات المرة الواحدة أو المرات المحدودة، والتي تتضمن التزامات طويلة الأجل ذات دوام نسبي ودرجة كبيرة من الأهمية، بحيث إن أي خطأ قد يضر بالمنظمة ضرراً بليغاً.

ونجد أن القرارات الروتينية في الطرف العكسي للقرارات الرئيسية، حيث هي قرارات "كل يوم" ولها صفة التكرار، كما أن لها تأثيراً كبيراً على المنظمة ككل، وأن تقسيم القرارات إلى رئيسية وقرارات روتينية لا يعني عدم أهمية أحد النوعين وأهمية الآخر، ولكن الفروق هي فروق في الدرجة فحسب، حيث ينبغي التفكير في النوعين باعتبارهما طرفين لخط بياني واحد. ويوجد أيضاً عوامل شخصية هي التي تحدد ما إذا كان القرار رئيسي أو روتيني، ونجد أن الخبرة والدافعية والشخصية لها دخل في نوعية القرار الذي سيتخذه.

3. القرارات الفردية والقرارات الجماعية:

القرارات الفردية هي القرارات التي ينفرد الفرد باتخاذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، ويعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي والتسلطي في الإدارة. أما القرارات الجماعية فهي ثمرة جهد ومشاركة من جانب متخذ القرار مع أولئك المعنيين بموضوع القرار، ويتم اتخاذ القرار الجماعي عندما تكون المشكلة معقدة ومتعددة الأبعاد، بحيث يتطلب اتخاذ قرار بشأنها مهارات وتعاون فريق العمل للوصول إلى قرار صائب. ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، ولهذا القرارات مساوئ ومحاسن. ومن بين المحاسن: توفير معلومات أكبر وأكثر دقة، وتقديم بدائل متعددة، وقبول القرار بصورة أكبر لدى عامة الجمهور المهتم بهذا القرارات. بينما تتجلى المساوئ: في الوقت والتكلفة الكبيرتين، وعدم تحديد مسؤولية في حال فشله، وقد يسيطر فرد على باقي أفراد المجموعة.

4. القرارات الإدارية:

استخدم القرار الإداري في دراسات حديثة، وتوصلت هذه الدراسات إلى أهمية مراعاة البعدين العملي والتركيبي عند صنع قرارات إدارية جديدة، وقدمت وصفاً لأفضل نموذج لأفضل مشاركة في صنع القرار، والذي يتطلب التخطيط والتعرف على مستويات الشمولية لكل من الأفراد والمجموعات... وتعرفت هذه البحوث على العوامل

التي تؤثر في صنع القرارات الإدارية مثل: حجم المنظمة، البيئة الخاصة بها، طبيعة الاندماج داخلها وسمات أخرى، مثل: المخاطرة، مفهوم الذات، الجنس،... وأوضحت الدراسات ضرورة الاعتماد على أكثر من مصدر واحد من المعلومات تدعم القرارات.

هذا، ويعتبر النمط النفسي هو المحدد الرئيسي لسلوك القائد الذي يعكس مدى فهم ودراسة مواقف حل المشكلات ومدى استيعاب استراتيجيات فهم حل المشكلات.

5. القرارات الوظيفية:

استخدم القرار الوظيفي في دراسات متعددة توصلت إلى أن الأفراد المتماثلين في القدرات المعرفية والاهتمامات المهنية يختارون وظائف متماثلة، وهو ما لا ينطبق على سمات الشخصية المتماثلة. وقد وجد ارتباط موجب دال بين صنع القرار العقلي والرغبة في حسم الأمور والفصل بينهما.

6. القرارات في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد:

يتم تقسيم نماذج القرارات حسب درجة التأكد، ويتراوح مقياس التأكد ما بين التأكد الكامل، وعدم التأكد الكامل مروراً بظروف المخاطر.

وبالنسبة للقرار المتخذ في ظل ظروف التأكد الكامل، نجد أن كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تكون معروفة بتأكد كامل مع وجود استقرار أو ثبات وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة كذلك. أما القرارات المتخذة في ظل ظروف المخاطرة يكون احتمال حدوث كل حالة معروفاً أو يمكن تقديره، وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية، وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ القرار في ظل المخاطرة هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة. أما اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد الكامل يعتبر أكثر صعوبة من اتخاذ القرار في ظل ظروف التأكد التام أو المخاطرة، حيث تتخذ القرارات في ظل الظروف غير المؤكدة على أساس من غموض كامل حيث لا تتوفر معلومات كافية وصحيحة وبالتالي فإن

النتائج المتوقع الحصول عليها في هذا النوع من القرارات تكون غير مؤكدة بل ولا يمكن صياغتها في شكل توزيع احتمالي.

7. القرار التشخيصي – النفسي:

استخدمت هذا القرار دراسة كراموند (1995) حيث أكدت على ضرورة التشخيص الدقيق المتكرر والاستعانة بالسيّر الذاتية والفحص السيكولوجي، وضرورة التسجيل مع الملاحظة. وأعطت هذه الدراسة مثلاً لاتفاق خصائص اضطراب قصور الانتباه / فرط النشاط مع خصائص الأطفال المبدعين. وكشفت الدراسة ضرورة استخدام تكنيك صنع القرار حتى يمكن التمييز الدقيق بين الخصائص التشخيصية.

خطوات اتخاذ القرار:

يوجد اختلاف كبير بين العلماء حول تحديد عدد مراحل وخطوات اتخاذ القرار فبينما يحددها البعض بمرحلتين فقط في حين أن البعض الآخر قد يصل بهذه المراحل إلى تسعة أو أكثر.... ويحدد "درويش" مراحل اتخاذ القرار في مرحلتين أساسيتين تضم كل مرحلة منها عدة خطوات فرعية، أولى المرحلتين: تكوين المشكلة والثانية: مرحلة إيضاح المشكلة وربطها بغيرها من المشاكل المشابهة والبحث عن الأسلوب المناسب لعلاجها. بينما حدد "نجرو" مراحل اتخاذ القرارات بالمراحل الآتية:

1. يجب على من يقوم باتخاذ القرار أن يقف على جميع البدائل السلوكية الممكنة والتي يمكنه التوصل إليها.
2. يجب تحليل البدائل كلها التي أمكن الحصول عليها وربط هذا التحليل بإمكانية التنفيذ تهيئاً لاختيار البديل الملائم أو الأنسب.
3. بعد تحديد كل ميزات ومساوئ البدائل الممكنة والتي أمكن تصورها لأداء العمل فإنه يجب اختيار إحداها أي يجب اتخاذ قرار.

لقد حدد ديموك خمس مراحل لعملية اتخاذ القرارات تتمثل فيما يلي:

1. تحديد المشكلة.
2. تحليل المشكلة.
3. تعريف الحلول البديلة.
4. تقرير أفضل الحلول.
5. إصدار القرار (جزائرلي، 1995، 41 – 42).

بينما وضح مرسي (1985) الطريقة العلمية لاتخاذ القرار والتي تشتمل على أربع عشرة خطوة قسمت إلى ثلاث مجموعات هي:

أولاً: تحليل عناصر المشكلة:

1. تحديد الظواهر الإيجابية والسلبية.
2. تحديد الأسباب التي أدت إلى هذه الظواهر.
3. تحديد من لهم صلاحية اتخاذ القرار في هذا الشأن.
4. صياغة السؤال أو الأسئلة التي ينبغي لمتخذ القرارات أن يسألها ويتلمس الإجابة الصحيحة عنها.

ثانياً: تحديد الظروف المحيطة بالمشكلة:

5. تحديد أهداف صاحب القرار.
6. تحديد المعلومات المطلوبة وكيفية الحصول عليها وتكلفة ذلك.
7. وضع الاقتراحات لسد الثغرات في المعلومات المطلوبة إذا احتاج الأمر لذلك.
8. التعرف على المحددات والعوائق المفروضة على القرار.

ثالثاً: اختيار الحل واتخاذ القرار:

9. وضع الحلول البديلة لكل من الأسئلة المطروحة في الخطوة الرابعة.
10. تحديد قواعد القرار أو معايير الاختيار من بين البدائل.
11. تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل واحتمالات حدوثها.
12. اختيار الحل البديل لكل من الأسئلة المطروحة.
13. إعداد خطة تنفيذ البدائل المختارة.
14. إعداد نظام متابعة وتقويم النتائج.

ويبدو من ذلك، إن عملية اتخاذ القرار هي محصلة سلسلة من العمليات السلوكية، تبدأ بالإدراك وتمر بعمليات متداخلة من التعلم وتكوين الاتجاهات والدوافع ثم تتبلور قرارات هي مخرجات النظام السلوكي. وهذه القرارات، إما أن تعلن وتتبدى للناس بشكل سلوك ظاهر أو يحتفظ بها الإنسان لنفسه مرحلياً على الأقل وتتخذ بذلك سلوك باطن (السلمي، 1997، 243).

أساسيات اتخاذ القرار:

1. **الخبرة:** تتمثل في المعتقدات والآراء التي يؤمن بها الفرد والمواقف التي يواجهها خلال سنوات عمره.... وتعد التجربة وممارسة اتخاذ القرارات من أفضل الأساليب في عملية التقدير..... ولكن من الخطر الاعتماد على الخبرة الماضية وحدها كمرشد في مجال اتخاذ القرارات.
2. **التجربة:** يتم وفقاً للتجربة وضع البدائل تحت الاختبار ثم ملاحظة ما سيحدث، ويستخدم هذا الأسلوب في البحث العلمي.... وهو أكثر الوسائل تكلفة وحتى في ظل الظروف التي تتم فيها التجربة فلا يوجد ما يضمن أو يؤكد استمرارية هذه الظروف في المستقبل (جزائرلي، 1995، 56).

مواقف اتخاذ القرار:

يمكن تصنيف مواقف اتخاذ القرار إلى نوعين:

النوع الأول:

وهو كثير التردد في حياة الفرد، ويمارس الفرد فيه عملية اتخاذ القرار بطريقة روتينية وهي أقرب إلى الفعل المنعكس منه إلى القرار مثل: تنظيم أنشطة الفرد اليومية، تحديد الملابس التي يرتديها، تحديد أسلوب التعامل مع الآخرين.

النوع الثاني:

لا يتكرر كثيراً في حياة الفرد لأن المواقف المتعلقة بهذا النوع غير مألوفة بالنسبة له مثل: اختيار شريكة الحياة، اختيار الكلية التي يلتحق بها أو المهنة التي سوف يعمل بها في المستقبل، وهذه المواقف تحتاج من الفرد مزيداً من التأمل والدقة والفحص حيث يقوم بتجميع معلوماته من البدائل المتاحة في مواقف القرار، ثم يقوم بتقويم هذه البدائل في ضوء النتائج المرتبطة بكل بديل.

المظاهر التي تمر بها عملية اتخاذ القرار:

يرى سيمون أن عملية اتخاذ القرار تتميز بثلاث مظاهر رئيسية تتضح فيما يلي:

1. **الذكاء intelligence:** ويتمثل في البحث عن الجوانب التي تحتاج إلى قرارات في العمل ثم تجميع المعلومات عنها ثم التعرف على المشكلة وأبعادها وحقيقة معناها.
2. **التصميم design:** وهو عبارة عن الابتكار وإيجاد الطرق المحتملة للحلول وتحليلها وتقييمها.
3. **الاختيار choice:** وهو عبارة عن اختيار البديل الأفضل من بين الحلول المتاحة ثم وضع هذا البديل موضع التنفيذ باعتباره أكثر الحلول احتمالاً للنجاح.

ويلاحظ أن هذه المظاهر الثلاث الرئيسية التي تمر بها عملية اتخاذ القرار عمليات متداخلة ولا يمكن الفصل بينها لأنها عناصر لعملية مستمرة، فعلى سبيل المثال قد يكون الاختيار أفضل جميع الحلول المقدمة والعودة من جديد إلى تصميم مزيد من الحلول (حبيب 1997، 69 – 70)

استراتيجيات اتخاذ القرار:

1. اللوح المتوازن:

استخدم اللوح المتوازن لتطبيق طريقة حل المشكلات، ولدراسة مزايا وعيوب الاختبارات. قسم قطعة كبيرة من الورق من الوسط إلى قسمين، قسم للمزايا، وقسم للعيوب، اكتب السؤال المطلوب للتفكير فيه في أعلى الورقة، ثم ابدأ في ملء الأعمدة مع مراعاة دراسة القرار من كافة جوانبه من حيث تأثيره على الآخرين وتأثيره عليك أيضاً بما في ذلك المعوقات والنتائج المترتبة عليه. إمعان التفكير في العوامل التي تراها هامة على المدى الطويل وأيضاً على المدى القصير. هذا التمرين هو أفضل شيء تقوم به على الورق لأنه من الصعب الاحتفاظ بكل الأفكار داخل العقل دفعة واحدة....

ثم يتم إعطاء درجة من المئة لكل ميزة وعيب وفقاً لأهميتها ثم نقوم بجمع كل عمود بشكل منفصل مثلاً 67 ميزة ضد 33 عيب. وربما يساعد في ذلك وجود الكثير من المزايا والعيوب. ثم تحدد أكثر اثنين أهمية في كل عمود وتفاضل بينهما دون تحيز لاعتبارات نسبية غير هامة.

2. التجارب الصورية والتقييم المستقبلي للوقت:

إذا كنت تواجه صعوبة في اتخاذ قرار تظاهر بأنك اتخذت قراراً واحداً ثم تخيل بعد ذلك بقدر الإمكان ما يكون عليه الحال إذا اتخذت هذا الخيار..... هذا التدريب سيمنحك الفرصة في أن تقحم نفسك في تجربة صورية، وحاول التعرف على رد الفعل الداخل لك.

وهناك طريقة للقيام بذلك باستخدام التقدير المستقبلي للوقت وهو أسلوب بسيط يعتمد على أن تتخيل نفسك بعد مرور فترة ستة أشهر أو خمس سنوات من اتخاذك لقرار ما وتصور أنك اتخذت القرار الذي تجده الآن صعباً ومن خلال موقفك الجديد الق نظرة على الحاضر وانظر إلى القرار الذي تسعى لاتخاذه.

كما يمكنك التعرف على ردود أفعالك من خلال القيام بقرعة مستخدماً في ذلك قطعة من النقود أو بالتفكير فيما سيحدث فيما لو أنك لم تتخذ أي قرار على الإطلاق.

3. المجلس الاستشاري:

من الممكن أن يقوم الآخرون بدور المجلس الاستشاري ومن المحتمل أن يعكس لك هذا المجلس تفهمهم لمشكلتك وتوجهك لاتخاذ قرار بعينه. غير أنه من الخطأ استشارة الكثير من الأشخاص، لأنه من المحتمل أن تصل لآراء كثيرة.. وهناك ميل بأن نستشير فقط أولئك الأشخاص الذين يتوقع أن تتفق معهم غير أن هذا من شأنه أن يضيق دائرة الاحتمالات.

4. جمع المعلومات وتنقيحها:

تعد المعلومات عنصراً حيوياً في اتخاذ العديد من القرارات.... يتعين عليك معرفة أي العوامل التي أنت بحاجة إلى معرفة معلومات أكثر عنها، وفي حالة معرفتك بما هي هذه العوامل فبإمكانك التفكير في وسيلة للحصول على المعلومات الضرورية. من ناحية فإنه يساعد على كيفية تقييم دقة ومصداقية المعلومات المتاحة لديك. وتثبت الأبحاث أن عملية اتخاذ القرار تتحسن من خلال الممارسة والتدريب عليها فهي مهارة يمكن اكتسابها بالخبرة.... وأكثر صناع القرار مهارة أقل عرضة لنسيان العوامل الهامة، أو التفسير الخاطئ للمعلومات التي تحتمل أكثر من معنى من هؤلاء الذين يفتقدون للخبرة.

5. التعامل مع سلسلة من ردود الأفعال:

هنا، يتم الاهتمام بما سينتج عن القرارات الهامة، فيتم الاهتمام بسلسلة من التغيرات الكبيرة في الحياة ثم يبدأون بحل وتناول كل مشكلة بدأً من الأصغر وهكذا.... حتى يستطيعوا في النهاية اتخاذ القرار المناسب.

6. الحفاظ على احتياطي الطاقة:

من المفروض نظرياً أن تقضي معظم الوقت ببذل الكثير من الطاقة لاتخاذ القرارات الهامة، وذلك على العكس مما يبذل في اتخاذ القرارات البسيطة.... بخصوص هذه النظرية أول ما يتبادر إلى الذهن عند اتخاذ قرار صعب هو الإرهاق وهو ما يجعل المهمة صعبة حتى ولو كانت القرارات المراد اتخاذها غاية في البساطة والسهولة.

والقلق يعد ثاني هذه العوامل؛ فالأشخاص يكرسون طاقاتهم لاتخاذ القرارات الهامة والتي تشتمل على قدر كبير من القلق مثل تغيير نوعية العمل... وبتكرار الحال نجد أن مسألة اتخاذ القرارات الأصغر حجماً قد أصبحت على درجة من الصعوبة والتعقيد، كما أنهم قد استنفدوا بالفعل كامل مخزونهم من الطاقة ولم يعد لديهم سوى قدر ضئيل من التركيز بأي شيء آخر (بتلر، هوب، 1998، 518).

أساليب اتخاذ القرار:

1. الأسلوب التركيبي Synthesitic Style:

يعني الأسلوب التركيبي في صنع القرار بما يأتي: التواصل لبناء أفكار جديدة وأصيلة تختل تماماً عما يفعله الآخرون، والقدرة على تركيب الأفكار المختلفة، التطلع إلى وجهات النظر التي قد تتيح حلولاً أفضل تجهيزاً، الربط بين وجهت النظر التي تبدو متعارضة، إتقان الوضوح والابتكارية وإتقان المهارات التي توصلهم لذلك. والتأمل هو العملية المفضلة للفرد التركيبي فكثيراً ما يستخدم تعبيرات مثل: ضروري، أولاً،

أكثر أو أقل، نسبياً، وما هي النتيجة التي سنحصل عليها. والمهم عند الفرد التركيبي ليس في الحقائق وإنما في الاستنتاجات التي يجب التوصل إليها... كما أنه لا يهتم بعمليات المقارنة أو الاتفاق الجماعي في الرأي أو الموافقة على أفضل الحلول لمشكلة ما. ولذلك فإن الاستراتيجية الرئيسية للفرد التركيبي هي الجدلية Dialectic، ومدخل إلى المعرفة هو المدخل الديالكتيكي، ولهذا الأسلوب أقل نسبة تكرارية حيث بلغت في المجتمع الغربي نحو 11 ٪ وفي المجتمع المصري نحو 6 ٪. والفرد التركيبي هو الأقل قدرة على التأثير بالآخرين بالمقارنة لكل من المثالي، العملي، التحليلي، الواقعي. ويرجع ذلك إلى اقتناع الفرد التركيبي بصعوبة الاتفاق الحقيقي حتى يمكن الوصول إليه. ويحاول التركيبي غالباً إرهاق الآخرين في تفكير عميق.... ويحاول الفرد التركيبي التأثير من خلال المناقشات والندوات بين فريقين مؤيد ومعارض وذلك تعبيراً عن مدخله الديالكتيكي.

ويمكن تحديد المؤشرات السلوكية للفرد التركيبي بمايلي: الميل إلى الظهور كإنسان مرح يتصف بالشك والتحدي، الميل إلى التعبير عن المفاهيم ووجهات النظر المتعارضة، إنه يتسم بالتهكم والسخرية، كما يميل إلى المجادلة والمحاورة وإجراء تحقيقات، واستخدام تعبيرات موجزة وجمل اعتراضية، ويكره الحديث البسيط والمركز حول الحقائق، يتسم سلوكه بالسخرية إذا تعرض إلى ضغط.

ويمكن تنمية مهارات الأسلوب التركيبي من خلال: التمرين على إجادة الاستماع للصراعات وعدم الاتفاقات، محاولة توجيه أسئلة وجيهة، محاولة تكوين موقف آخر مختلف عن الرأيين المتعارضين، التطلع لتكوين علاقات بين الأشياء التي ليس لها شكل واضح، التمرس على تحسين الأشياء غريبة الأطوار، التوقف والاستماع بحرص عندما يأتي فرد بوجهة نظر متعارضة، التمرس على التحليلات السلبية.

2. الأسلوب المثالي Idialistic Style:

يعني الأسلوب المثالي في صنع القرار بالآتي: تكوين وجهات نظر مختلفة تجاه الأشياء، الميل إلى التوجه المستقبلي والتفكير في الأهداف، الاهتمام باحتياجات الفرد وما هو مفيد بالنسبة له، بذل أقصى ما يمكن لمراعاة الأفكار والمشاعر والانفعالات والعواطف، تكوين معاملات وعلاقات مفتوحة، الميل للثقة بالآخرين، الاستمتاع بالمناقشات مع الناس في مشكلاتهم، عدم الإقبال على المجادلات مفتوحة الصراع.

والعملية العقلية المفضلة للفرد المثالي هي الانفتاح والتقبل، فهو يرحب بوجهات النظر المختلفة، كما يرحب بالبدائل الكثيرة المتعددة، عند مواجهة مشكلة ما وشغله الشاغل أين نحن سائرون؟ ولماذا؟ ومحور اهتمامه هو القيم الاجتماعية. ويمكن التوصل لحل شامل يرضي جميع الأطراف.... والاستراتيجية الرئيسية للفرد المثالي هي الفهم الجيد، حيث يرغب في أن يعيش الناس مع بعضهم في حب وتفاهم وهذا يتم إذا اتفقوا على أهداف عامة. ولهذا الأسلوب أكبر نسبة تكرارية في أساليب صنع القرار، حيث بلغت في المجتمع الغربي 37 ٪ وفي المجتمع المصري 44 ٪.

ويؤثر الفرد المثالي في الآخرين من خلال: الأهداف والمعايير المرتفعة ويبحث عن المساعدة والاتفاق، ويكثر من تعبيرات شائعة مثل ألا تعتقد أن.... يبدو لي.... هل يمكننا الاتفاق حول هذه؟. إن الفرد المثالي يحاول جمع الناس على وجهة نظر متوافقة خاصة بالأشياء.

ويمكن تحديد المؤشرات السلوكية للفرد المثالي بمايلي: الميل إلى الظهور كإنسان لطيف متفتح ومبتسم، الإكثار من استخدام تعبيرات معينة مثل: إلا تعتقد أن.... يبدو.... الميل إلى التعبير عن المشاعر والأفكار الخاصة بالقيم وأهمية الأهداف، إنه يتسم بحب الاستطلاع وكثرة الأسئلة والتشجيع، لذلك يستمتع بالمناقشات التي تتعلق بمشاعر الناس ومشكلاتهم، ويكره الحديث الواقعي، كما يكره المناقشات المفتوحة، يتسم سلوكه بالألم النفسي والمعاناة إذا تعرض لضغط.

ويمكن تنمية مهارات الأسلوب المثالي في صنع القرار من خلال: التركيز على الحلول الشاملة وليس على الطريقة الأفضل. التركيز على المدى الواسع والطويل، التفكير في معايير مرتفعة وأهداف عليا، الاستماع إلى الطموحات والقيم، محاولة إعداد أفكار متمايزة ومختلفة داخل إطار عام مشترك، تشجيع الآخرين على التعبير عن طموحاتهم.

3. الأسلوب العملي Pragmatic Style:

ويعني، التحقق مما هو صحيح أو خاطئ بالنسبة للخبرة الشخصية المباشرة، حرية التجريب، إيجاد طرق جديدة لعمل الأشياء بالاستعانة بالمواد الخام المتاحة، تناول المشكلات بشكل تدريجي، الاهتمام بالعمل والجوانب الإجرائية، البحث عن الحل السريع، القابلية للتكيف. ويعد الفرد ذي الأسلوب العملي أن الأشياء تحدث بطريقة تدريجية والحقائق والقيم عنده لها أوزان متساوية. والمهم عنده ماذا يحدث.

والعملية العقلية المفضلة للفرد العملي هي التجريب، والاستراتيجية الأساسية له هي المدخل التوافقي.... يفترض الفرد العملي وجود قوانين للحكم على طبيعة الموقف المحيط به. وهو لا يهتم بالبعد المنطقي للبناء، وإنما يحاول أن يفهمه ببساطة ويخبره ويمر به.

ويؤثر الفرد العملي في الآخرين من خلال: القابلية للتكيف، والتفكير التكتيكي، والاتصاف بالمرونة بالمقارنة بالآخرين. ويعتبر الأسلوب العملي أقل الأساليب شعبية وانتشارية بين أساليب صنع القرار، حيث بلغت نسبته في المجتمع الغربي 28٪ وفي المجتمع المصري 7٪. ويؤثر الفرد العملي في الآخرين ببساطة حيث يكون متلهفاً ومتحمساً فهو يحاول إثارة الآخرين بواسطة ذكائه النسبي.

ويمكن تحديد المؤشرات السلوكية للفرد العملي فيمايلي: الميل إلى الظهور كإنسان منطلق واجتماعي ومسرع في الاتفاق، الإكثار من استخدام تعبير أنا متأكد أن.... إنه يحاول الاختصار لتوضيح الأفكار، كما يتسم بالقابلية للاتفاق، ويبدو

منافقاً وغير مخلص،... يكره الحديث الجاف وغير المرح وكذلك الحديث التحليلي والفلسفي... ويمكن تنمية مهارات الأسلوب العملي من خلال: التمرس على التفكير بكثرة، السماح للآخرين بالتجريب، تعلم التفكير تكتيكياً، الترس على أعمال البيع والتجارة، محاولة الإكثار من اللعب بالأفكار والخطط، والتعرض للمخاطرة بنسبة قليلة.

4. الأسلوب التحليلي Analytic Style:

ويعني مواجهة المشكلات بحرص ومنهجية والاهتمام بالتفاصيل، التخطيط بحرص قبل اتخاذ القرار، جمع أكبر قدر من المعلومات مع عدم تكوين النظرة الشمولية، الاهتمام بالنظريات والتنظير على حساب الحقائق، إمكانية القابلية للتنبؤ، إمكانية التجزئة والحكم على الأشياء في إطار عام، الاهتمام بتوضيح الأشياء حتى يمكن الوصول إلى الاستنتاجات.

والعملية العقلية المفضلة للفرد التحليلي هي التوجيه والإرشاد. ويفترض الفرد التحليلي إمكانية التخطيط والاعتماد على البحث للتوصل إلى أفضل طريقة والاستراتيجية الرئيسية للفرد التحليلي هي البحث عن أفضل الطرق. ويستخدم الخطوات التالية في بحثه: جمع المعلومات، تعريف المشكلة بدقة، البحث عن حلول بديلة حتى يمكن تقيمها، وضع فئة من قرار خاص أو محكات مختارة، اختيار أفضل بديل، إنجاز الحل الذي لا ينهي العمل، تقييم الناتج عن الحل للتأكد من انه أفضل بديل، وإذا كان الحل ليس هو الأفضل فإنه يبدأ بالعملية من جديد مرة ثانية. ويعد الأسلوب التحليلي من الأساليب الأكثر تكرارية بين أساليب صنع القرار، حيث بلغت النسبة في المجتمع الغربي 35 ٪ وفي المجتمع المصري 32 ٪.

ويؤثر الفرد التحليلي في الآخرين من خلال: استخدام المنطق والحرص، فهو يستخدم معلومات كثيرة إذا تعرض لمجادلات. ويفترض التحليلي أن حكم الآخرين يجب أن يكون بواسطة الاقتناع المنطقي والعقلانية التي يجب أن يتحدثوا بها بعيداً عن

العدوانية والانفعالية. إن الفرد التحليلي يقدم نفسه كإنسان عقلاني وله توقعات بأن الآخرين أكثر أو أقل منه. ويمكن تحديد المؤشرات السلوكية للفرد التحليلي فيما يلي: الميل إلى الظهور بالبعد عن العواطف والجوانب الذاتية، الإكثار من التعبيرات الشائعة الآتية: هناك سبب... إذا نظرت إليه منطقياً....، الميل عن التعبير عن القواعد والقوانين العامة، يشرح الأشياء بنظام ودقة ويتسم بالنظام والحرص والجفاء وقد يبدو عنيداً... يكره الحديث غير العقلاني والتأملي.. يتسم سلوكه بالانسحاب إذا تعرض لضغط.

ويمكن تنمية مهارات الأسلوب التحليلي من خلال دراسة بحوث العمليات أو الإحصاءات المختلفة، تعلم جمع معلومات أكثر قبل اتخاذ القرار، تعلم كيفية رسم خطة في صورة جدولية، الاهتمام بالتفاصيل بدرجة كبيرة، التركيز على كبح العواطف والانفعالات.

5. الأسلوب الواقعي Realistic Style:

ويعني الاعتماد على الملاحظة والتجريب، إن الأشياء الحقيقية أو الواقعية هي ما نخبره في حياتنا الشخصية مثل، ما نشعر به ونلمسه ونراه ونشمه، إذن ما نراه هو ما نحصل عليه، التركيز على الحقائق وهو في هذا مختلف تماماً (معارض) عن الفرد التركيبي. والأسلوب المفضل للفرد الواقعي هو محاولة حشد الناس حول اتفاق موضوعي حتى يتم التحرك نحو فعل تصحيحي ملموس. والفرد الواقعي يختلف بدرجة كافية عن الفرد العملي فهما يختلفان في الفروض والقيم والاستراتيجيات المستخدمة. وإن كان هناك تشابه بينهما في محاولة الفهم الجيد. وقد أظهر نحو 24 ٪ من الأفراد في المجتمع الغربي أنهم يفضلون الأسلوب الواقعي بينما بلغت النسبة في المجتمع المصري 17 ٪.

يؤثر الفرد الواقعي في الآخرين: حيث أنه يتعامل مع الآخرين بطريقة جدية ومباشرة وواضحة المعالم. فهو يركز اهتمامه على الحقائق. وله رأيه الخاص مع رغبة

قوية للاتفاق الواقعي الحقيقي بين الأفراد في الموقف. ويعتمد أحد أهم الأساليب للتأثير على الآخرين على الوضوح في الحال. يمكن تحديد المؤشرات السلوكية للفرد الواقعي بالآتي: الميل إلى الظهور كإنسان مباشر، قوي، نشيط، واضح، وهو لا يسرع في التعبير اللفظي عن اتفاقه أو عدم اتفاقه، الإكثار من التعبيرات الشائعة الآتية: من الواضح لي.... إن كل إنسان يعرف....، الميل إلى التعبير عن الآراء كما يميل إلى الاختصار في عرض ما يقدمه، وهو يتسم بالصراحة والإيجابية، ويكره الحديث النظري بالإضافة إلى الجوانب الذاتية والعاطفية وغير العملية، يتسم سلوكه بالقلق والاضطراب إذا تعرض لضغط.

ويمكن تنمية مهارات الأسلوب الواقعي من خلال: التركيز على النتائج الملموسة، التركيز على الوسائل والأدوات، التمرس على الوصول لما يريده بسرعة، التمرس على كتابة الجمل الموجزة والصريحة، التمرس على الحسم (حبيب، 1997، 33).

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

من هذه العوامل ما يلي:

أولاً: العوامل النفسية والشخصية المتعلقة بمتخذ القرار:

السلوك الإنساني يتأثر نتيجة للتغيرات الكيميائية وتفاعلها في الجسم كما يتأثر بالانفعالات التي تنتابه من خلال عملية صنع القرار واتخاذه. مثل الارتباك والخوف والقلق والتردد التي تزداد كلما زاد عنصر الغموض والمخاطرة مما يعيق سرعة التصرف.

وتؤثر الحالة النفسية والمعنوية المسيطرة على متخذ القرار في عملية صنع القرار واتخاذه في مختلف مراحلها، وبخاصة فيما يتعلق بالمعلومات التي يتم جمعها ومقدار الجهد المبذول في دراسة هذه المعلومات وتقديم البدائل الممكنة. فإذا كان تأثير

هـذه العوامـل إيجابيـاً سيصـل سـلوك متخـذ القـرار إلى مسـتوى كـبير مـن السـلامة والمنطق، أما في حال تأثير هذه العوامـل تأثيراً سلبياً يؤدي ذلـك إلى صعوبات قد تنتج عنها قرارات غير رشيدة. كما تتضمن العوامل الشخصية والقـدرات التي ينبغـي توافرهـا قـوة الإرادة والحكمـة والخـبرة والـتروي والصـبر بالإضـافة للمهـارات السـلوكية لإتمـام العملية. وعلى متخذ القرار لجم انفعالاته والتحكم بها.

ثانياً: الاتجاهات والمعتقدات والحاجات الفردية:

إن القـرار نـاتج عـن عمليـة صـنعه ومـا يسـبقها ومـا يليهـا، وكـل هـذا تـؤثر عليـه وبشـدة عـادات وتقاليـد المجتمـع، ومعتقـدات الشـخص نفسـه، والـتي تكـون نتاجـاً للتربيـة الاجتماعيـة البيئيـة..... وتتـأثر القـرارات الفرديـة بالحاجـات والاهتمامـات الشخصـية والـدوافع.... ولابـد في كـل قـرار يقـدم الفـرد علـى اختيـاره مـن وضـع معـايير للاختيـار وإلا أصبح الاختيار عشوائياً وغير رشيد.

ثالثاً: توفر القدرات الشخصية اللازمة لمتخذ القرار:

تعد القـدرات التي يتحلـى بهـا الشـخص مـن مقومـات اتخـاذ القـرار السـليم ومـن أهـم هـذه القـدرات الـذكاء وطريقـة الـتفكير... ومـا تشـتمله هاتـان القـدرتان مـن تخيـل للاحتمالات المتوقعة وتذكر الخبرات السـابقة والقـدرة على تحليـل المشكلة ورؤيتهـا مـن كافـة الجوانـب، والقـدرة علـى إقنـاع الآخـرين بـالقرار الـذي سـيقدم علـى اتخـاذه.... بالإضافة إلى عنصر الخبرة والحنكة والتجربة.

رابعاً: عوامل تتعلق بمتغيرات الموقف ككل:

هناك عدد من العوامل تؤثر على اتخاذ القرار وتتعلق بمعطيات الموقف ككل، فـالقرار هـو نتيجـة لتلـك المعطيـات ولـيس خارجـاً عنهـا... ومـن أهـم العوامـل المرتبطـة بـالموقف هـي عامـل الوقـت... إذ نلاحـظ أهميتـه بالنسـبة لتوقيـت اكتشـاف المشـكلة وتحديـدها..... وفي متابعـة القـرار.... ومـن العوامـل أيضـاً المنـاخ الـذي يـتم فيـه اتخـاذ

القرارات فالمناخ يقيد حركة متخذ القرار بتحديده للموارد المتاحة أو لأنواع الأنشطة والنتائج المطلوبة (رزق الله، 2002، 59).

خامساً: البيانات والمعلومات الضرورية في اتخاذ القرار:

تعد البيانات والمعلومات اللبنة الأساسية التي يبنى عليها القرار ولذلك فإن سلامة القرار بوجه عام تتوقف على وفرة البيانات والمعلومات الصحيحة، وكذلك سيولتها أي تدفقها بسهولة.... لذلك يجب على متخذ القرار أن يتمتع بمايلي:

- القدرة على اختزان البيانات بحجم يحقق توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار السليم إزاء أي مشكلة يحتمل ظهورها في المستقبل.
- التوقيت المناسب لاستخدام البيانات والمعلومات.
- التنظيم السليم للبيانات حتى يحقق توقيتها الإجابة السليمة المناسبة لما قد يستفسر عنه متخذ القرار (حبيب، 1997، 77 – 78).

سادساً: النسق القيمي:

إن هذا النسق من القيم والأخلاق لدى الفرد الذي ينوي أن يتخذ قراراً ما يحكمه فيما يتخذ من قرارات، لأن أي قرار لا يتخذ من فراغ، ولكن من الممكن أن تكون أرضيته ما اتفق عليه المجتمع في أغلب الأحوال، فكل منهما يؤثر في الآخر ويتأثر به (اغا،1979).

ويعتقد سيزلاجي ووالاس Szilagyi & Wallace (1980) ان متخذ القرار يواجه العديد من العوامل التي تؤثر في الاختيارات التي يوفرها قبل اتخاذ القرار، وهذه العوامل تتمثل في التالي:

1. إن معد ومتخذ القرار يواجه العديد من البدائل، بغض النظر عن أي شيء يتخذه.

2. ثمة نتائج عديدة يمكن الحصول عليها، ويعتمد ذلك على الطريقة وحركة العمل المختارة.
3. كل نتيجة أو عائد لديه بعض احتمالات الظهور وهذه الاحتمالات ربما لا تكون متساوية في كل عائد أو نتيجة.
4. معد ومتخذ القرار يجب أن يحدد القيمة والمنفعة والأهمية لتكون مرتبطة فبكل عائد (العديلي، 1995، 477).

أسباب القرارات الخاطئة أو الرديئة:

هناك العديد من العوامل التي تساهم في إخفاق القرار، ولكن عوامل عامة تساهم غالباً في اتخاذ القرارات الرديئة، وهذه تتضمن:

- دعم الربط الجيد بين القرار ونمط متخذ القرار، سواء كان فرداً أو جماعة.
- الفشل في تحديد جذور المشكلة أو التعرف على حقيقة الموضوع.
- التعريف غير الصحيح للمشكلة أو التعبير عنها بمصطلحات خاطئة.
- عدم القدرة على تغيير اتجاه أو إلغاء القرار الرديء الذي سبق اتخاذه.
- معلومات غير صحيحة أو ناقصة.
- التحيز الشخصي، الحقد، وعدم الأمانة.
- التسلط.
- حب الذات.
- تأخر القرار إلى أن تفوت الفرصة.
- الخوف من نتائج اتخاذ القرار.
- الجبن.
- تجاهل أو إخفاء المشكلة.
- اتخاذ القرار في المستوى الخطأ. (متخذ القرار غير مناسب)
- الفشل في استمرارية وتكامل التطبيق (نقص الالتزام).
- التراخي والخمول (نقص الإرادة).

- عدم توقع الظروف (المفاجآت).
- ضعف التطبيق.
- الفشل في التعمق في التفكير (اتخاذ قرارات غير دقيقة).
- الكسل.
- عدم الخبرة (الخزامى، لايوجد عام، 16 – 17)

مشاكل عملية اتخاذ القرار:

يّعد اتخاذ القرار أمر يتعلق بالمستقبل المجهول الذي يتميز بالشك وعدم التأكد مما سيحدث فيه، وعلى هذا فإن اتخاذ القرار يكون بمثابة مخاطرة تتوقف نتيجتها على مطابقة الافتراضات التي وضعت عن المستقبل في المستقبل ذاته.... وتكمن العقبات في عدم توفر العوامل السابقة بشكل صحيح، وهذه العقبات هي التي تمثل المشاكل الأساسية في اتخاذ القرار وهي:

أولاً: مجموعة من العوامل تتعلق بتكوين المشكلة محل القرار وإيضاحها وربطها بغيرها من المشاكل وتحت هذه المجموعة يمكن أن نعدد:

1. عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية.
2. فقدان القدرة على تحديد الهدف.
3. عدم وجود بيانات واضحة ومعلومات دقيقة وإحصائيات سليمة وانعدام الحقائق عن المشكلة.
4. افتقار الفرد إلى دراسة المشاكل المتداخلة والمتصلة.
5. عجز متخذ القرار عن معرفة جميع النتائج المتوقعة للحلول.

ثانياً: هناك مجموعة من العوامل تتعلق بمتخذ القرار كعدم قدرته على استيعاب المشكلة وتحليل جوانبها .... فالفرد مقيد في اتخاذ قراراته بمهاراته وعاداته وانطباعاته الخارجة عن إرادته وخبرته وعلى هذا تتحدد تصرفاته وتتأثر بقدرته الفكرية والجسمانية.

- **إن الفرد مقيد بقيمه الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية.**
- **التوقع والتنبؤ فما لاشك فيه أنه مهما بلغت كفاءة متخذي القرار فإن هناك قيود مفروضة على قدراته في التنبؤ بالنسبة للمستقبل المتعلق بموضوع اتخاذ القرار.**
- **دور الجوانب السلوكية بما تتضمنه من قيم معينة وبواعث شخصية تسهم بدورها في عدم إمكانية تطبيق نظرية الاحتمالات التطبيق السليم.**
- **عنصر الوقت يسبب ضغطاً على متخذ القرار فقد لا يكون هناك وقت كافي لدراسة مختلف البدائل وفحص النتائج المترتبة على كل بديل.**

(جزائرلي، 1995، 57 – 58 – 59)

وهناك مشكلات عديدة تواجه متخذي القرار الحقيقي حسب دراسة عبد المالك فيما يلي:

1. **مشكلة نقص وعدم دقة البيانات والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، وتنشأ هذه المشكلة لأسباب عديدة:**

- **أن يكون القائمون على عملية جمع البيانات وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية.**
- **أن تتم عملية جمع البيانات ذاتها تحت ضغط ضيق الوقت فلا تراعي فيها الدقة المطلوبة.**
- **أن يكون هناك عقبات أمام تدفق البيانات والمعلومات تدفقاً سلساً طبيعياً من مصادر البيانات إلى متخذي القرار.**

2. مشكلة التردد في اختيار البديل الأمثل:

ولما كانت عملية اتخاذ القرار تتضمن النظر إلى المستقبل، فإن هذه العملية تتضمن دائماً قدراً من عدم التأكد يدفع متخذ القرار إلى شيء من التردد في اختيار القرار الأمثل. وتنشأ هذه المشكلة لأسباب كثيرة من أهمها:

- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار.
- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة.
- عدم القدرة على تقييم كل من المزايا والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة.
- ظهور بدائل جديدة لم يتيسر دراستها في المرحلة الأخيرة من اتخاذ القرار.
- النقص في خبرة متخذ القرار (حبيب، 1997، 96 – 97).

العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار:

ومن أجل سلامة عملية اتخاذ القرار، هناك عوامل أساسية يجب أخذها في الحسبان، ومنها:

1. يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف.
2. إن معظم القرارات لا يمكنها أن ترضي كل الأفراد.
3. إن العمليات التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية، لذلك يجب التحول من العمل الذهني إلى العمل المادي.
4. عملية اتخاذ القرارات تستلزم وقتاً كافياً حتى يمكن إعطاء المشكلة موضع القرار التفكير الكافي والتقييم السليم قبل البت فيها.
5. ينبغي على متخذ القرار ألا يخشى ما يترتب على اتخاذ القرارات من تغيرات.
6. ينبغي توقع بعض القرارات الخاطئة.... والقرار الخاطئ قابل للتصحيح.
7. كل قرار يتخذ يرتبط بسلسلة من الأعمال (حبيب، 1997، 78 – 79).

بروفيل صنع القرار:

وضعت نظرية هاريسون برامسون (1982) تصوراً نظرياً لبروفيل صنع القرار يمكن تحديده كمياً ونوعياً بحيث يضم الأبعاد الآتية:

1. القرار المسطح Flat Profile:

إن الفرد صاحب القرار المسطح تضعف عند القابلية للتمييز والإدراك بالمقارنة بالأفراد ذوي التفضيلات النمطية القوية، وهذا الشخص أقل عاطفة وانفعالاً وأقل قابلية للتنبؤ. ويمكن للشخص ذو القرار المسطح أن يستخدم فئة من الاستراتيجيات أو أساليب صنع القرار، ولكن بطريقة عشوائية وذلك عكس الأفراد ذوي التفضيلات القوية لأساليب صنع القرار. فلهم تأثير قوي للشخصية ويمكنهم التنبؤ بدرجة عالية. ويؤدي القرار المسطح إلى اتصاف صاحبه باللطف والانسجام مع أي إنسان يتعامل معه. ويمكن تحدي الفرد ذو القرار المسطح إذا أخذ درجة خام تقع في الخمسينات وذلك على أساليب صنع القرار الخمسة في الاختبار المستخدم، وتقترب نسبة هؤلاء الأفراد في المجتمع الغربي 13 ٪ وفي البيئة المصرية 11 ٪.

2. القرار احادي البعد One Dimension Decision:

إن الفرد صاحب قرار أحادي البعد يستخدم نوعاً واحداً فقط من أساليب صنع القرار الخمسة (التركيبي، المثالي، العملي، التحليلي، الواقعي) وتقترب نسبتهم تقريباً من (50 ٪) من الأفراد في المجتمع الغربي. ويمكن تحديد الفرد ذي القرار الأحادي إذا أخذ درجة خام (60) فأكثر على أسلوب واحد فقط من أساليب صنع القرار. ويميل الفرد للاستخدام الكفء لهذا الأسلوب في أغلب المواقف إذا حصل على درجة (66) فأكثر. وقد يكون هذا الأسلوب عائقاً إذا حصل على (70) فأكثر حيث يستخدمه في معظم الأوقات بإفراط وفي غير مكانه. وهو يؤدي إلى الجمود والتصلب لذلك النوع من القرار. أما إذا حصل على (72) فأكثر فيصبح لدى الفرد أمراً وإجباراً وتكليفاً بأن يعمل به دائماً بمناسبة أو غير مناسبة.

3. القرار ثنائي البعد Tow Dimensions Decision:

إن الفرد صاحب القرار ثنائي البعد يستخدم نوعين فقط من أساليب صنع القرار الخمسة وتقترب نسبة هؤلاء الأفراد من (35 ٪) للعينة في المجتمع الغربي، و (22٪) في المجتمع المصري. ويمكن تحديد الفرد ذي القرار النهائي إذا أخذ درجة (60) فأكثر على أسلوبين فقط من أساليب صنع القرار الخمسة. وتكشف هذه الأساليب عن الطرق التي يفضل الشخص أن يستخدمها بكفاءة وفاعلية.

4. القرار ثلاثي البعد Three Dimensions Decision:

إن الفرد صاحب قرار ثلاثي البعد يستخدم ثلاثة أنواع من أساليب صنع القرار الخمسة وتقترب نسبتهم تقريباً من (2 ٪) في المجتمع الغربي و (0.004 ٪) في المجتمع المصري. ويمكن تحديد الفرد ذي القرار الثلاثي إذا أخذ درجة (60) فأكثر على ثلاثة أساليب من أساليب صنع القرار، ولاشك أن الفرد ذا القرار الثلاثي نادر الوجود نسبياً (حبيب، 1997، 42).

تنمية عملية اتخاذ القرار:

يتم اكتساب المهارات عن طريق التمرين والتدرج التفاضلي في تدعيم الاستجابات الأكثر قرباً من المهارة التي يتطلع المرء لإتقانها. كما أنه ليس كل الأشخاص على درجة واحدة من المهارة في اتخاذ القرار فيما يتصل بأعمالهم بل تختلف هذه المهارة بين فرد وآخر. ولتنمية مهارة اتخاذ القرار يجب معرفة مكوناتها من خلال تحليلها إلى عدد من القدرات:

1. القدرة على تحديد المشكلة تحديداً وافياً.
2. القدرة على تحديد الأهداف التي يسعى إليها من خلال نتائج القرار.
3. القدرة على تحديد البدائل بدقة واكتشاف بدائل جديدة وهنا تظهر أهمية التفكير الابتكاري.

4. القدرة على الموازنة والمقارنة بين البدائل حسب قيمتها – أهميتها – نتائجها.
5. المبادأة والجرأة في الإقدام على انتقاء أحد البدائل بعد تقييمها.
6. القدرة على تنفيذ ما اتخذ من قرار ومتابعته وتحمل نتائجه.
7. القدرة على التحرر من الضغوطات الذاتية والخارجية قدر الإمكان.
8. القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية.

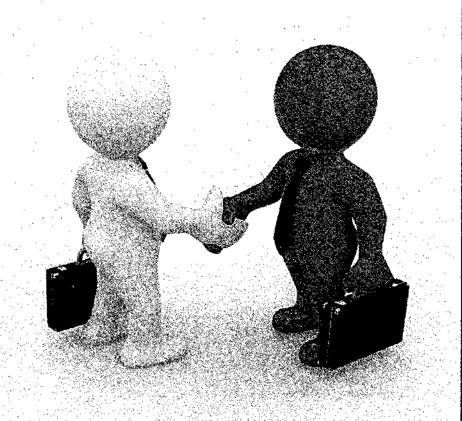
وقد ذكر ديسلير (1992) قائمة إرشادية لاتخاذ قرارات أكثر فعالية، تشمل:

ترتيب الحقائق، واستثارة الأحاسيس الشخصية، والتأكد من سلامة التوقيت، وعدم التركيز الزائد على نهاية القرار، واختبار الافتراضات، وتحليل المشكلة بعقل متفتح. وهذه الإرشادات يمكن أن يستخدمها أي فرد من الأفراد أو فريق العمل التفاوضي الذي يجري جلسات تفاوضية مع الطرف الخصم، وذلك للوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين ويحل المشكلة العالقة بينهما بطريقة إيجابية وموضوعية، وينهي الخلاف بينهما بشكل دائم.

وأياً كان هذا الاختيار أو القرار الذي سيتخذه المفاوض، فإنه لن يحقق أهدافه التفاوضية، إلاّ من خلال عملية تراكم للنتائج الخاصة بالعملية التفاوضية التي سبق الحصول عليها خلال جلسات التفاوض، وهذه القرارات سوف تؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود بالنسبة لعملية التفاوض إذا خضعت للشروط والعناصر التي تم الإشارة إليها سابقاً.

الفصل الثامن

التفاوض في مواجهة الأزمات التربوية الطارئة



الفصل الثامن

التفاوض في مواجهة الأزمات التربوية الطارئة

يلعب المرشد النفسي دوراً مهماً في الحد من الأزمات والتحديات المعقدة بما فيها اضطرابات التالية للصدمة (Post-Traumatic Stress) التي يتعرض لها الأطفال والمراهقين من أجل أعادة توازنهم: نفسياً وانفعالياً واجتماعياً وأكاديمياً، والذي يتضمن دوره مجموعة من الإجراءات للتدخل وقت حدوث الأزمة بالتعاون مع الفريق التعليمي والإداري في المدرسة للتصدي لهذه الأزمات، كجمع المعلومات، والاتصال، والتدخل بهدف المساعدة على الحد من تلك الأزمات الطارئة في البيئة المدرسية، وإعادة التوازن المطلوب وفقاً لرسالة وأهداف المدرسة. وحتى يستطيع المرشد النفسي أخذ زمام المبادرة في المساعدة للحد من تلك الآثار، فإنه يتطلب منه وجود عاملين ينبغي أخذهما بعين الاعتبار عند تقديم المشورة لطلاب المدرسة: فهم مستوى نموهم، وبناء علاقة قائمة على الثقة و الاحترام، وتوفير مناخ يساعد العميل على البوح بخبراته المؤلمة. وهذين العاملين مهمين لعملية تقديم المشورة النفسية.

لذلك، سوف يركز الفصل الحالي على أهمية هذه العوامل وعلاقتها بتقديم الخدمة الإرشادية لطلاب المدرسة، والتي يمكن تقسيمها إلى عدة محاور: المحور الأول، يتناول تقييم وفهم مستوى نمو الطلاب المأزومين، والمحور الثاني، يؤكد على أهمية بناء علاقة بين المرشد والطلاب، وتقديم استراتيجيات ونصائح لتحقيق الهدف. بينما يعالج المحور الثالث الاستراتيجيات والأدوات المتعددة في مساعدة المسترشدين (الطلبة) الذين تعرضوا لصدمات نفسية أو مشكلات سلوكية داخل البيئة المدرسية. أما المحور الرابع، فيتناول التحديات المشتركة للمرشد المدرسي، مثل ضيق الوقت، والتحديات البيئية، وقدرة المرشد على مساعدة الطلبة على اتخاذ القرارات السليمة التي تعيد لهم توازنهم النفسي والانفعالي، وأخيراً نسعى لتقديم نموذج حول آليات العمل التي يقوم بها المرشد النفسي للحد من الأزمات التي قد تعترض بعض الطلبة في البيئة المدرسية.

مفهوم الأزمات:

تُعد الأزمات والكوارث الطارئة قديمة قدم حياة الإنسان ووجوده على الأرض. حيث يلاحظ أنَّ بعض الأزمات يمكن تجاوزها والسيطرة عليها، في حين بعضها الآخر يصعب التخلص من آثارها النفسية والانفعالية في المستقبل. ولذلك تعد معالجة الأزمات ميداناً بحثياً جديداً لم ينل حظه من الاهتمام العلمي في الدراسات النفسية والإرشادية إلاّ في أوائل الستينات من القرن الماضي. ومنذ ذلك الحين، أصبح لهذا العلم كغيره من العلوم أسسه ومبادئه العلمية، إذ يهدف إلى التحكم الفوري في الأحداث الطارئة لوقف تصاعدها وتحطيم مقومات تعاظمها. ونتيجة لهذا التطور في معالجة الأزمات الطارئة على المستوى السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتربوي وغيرها من السياقات الثقافية والفكرية والعقائدية والأخلاقية، التي ساعدت على ظهور ثقافة الأزمة علمياً من خلال تطوير مدخل جديد للتعامل مع الأشخاص الذين أصبحوا ضحايا لأزمات مختلفة (الزعبي: 1999). ونتيجة لهذا الاهتمام، فقد زاد عدد المختصين في المجالات الإرشادية والعلاجية والاجتماعية الذين أصبح لديهم خبرة ومعرفة في كيفية التعامل مع الأزمات في حال ظهورها.

ويشير مفهوم إدارة الأزمة إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

ويرجع أحد الباحثين أصول" إدارة الأزمة " إلى الإدارة العامة، وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل: الزلازل، والفيضانات، الأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة. (عليوة، 1997)

فإدارة الأزمات هي " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة" (أحمد، 2002).

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة: "عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادأة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور" (عشماوي 1996)

كما تعني إدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية" (الأعرجي وآخرون، 2000)

وتعرف الأزمة بأنها حدث مفاجئ غير متوقع يؤدي إلى اضطرابات نفسية واجتماعية بين الأفراد، وبعبارة أخرى يتم تعريف الأزمة كمثل أي حالة من حالات الطوارئ التي تزعج الأفراد، ويؤدي إلى عدم الاستقرار والتي تنشأ في الغالب من فشل أو عدم انسجام بين العاملين في المؤسسة. وبناء على ذلك، فالأزمة هي توقيت حاسم في حياة المستهدفين بها سواء كانوا أفراداً أم جماعات أو منظمة، حيث تفقد الأساليب والمعايير المعمول بها قدرتها على العمل بالشكل المتعارف عليه من قبل، ويؤدى تتابع الأحداث إلى اختلاط الأسباب بالنتائج، مما يفقد الفرد وصانع القرار القدرة على السيطرة على الأمور. لذلك يرى ورنبيرج (Wernberg, 1993)؛ وتوماس (Thomas, 2002) أن غياب الوقاية والتدخل الفعال يزيد من آثار الأزمة على المدى الطويل. فالوقاية الأولية على سبيل المثال، هي شكل من أشكال التعليم، والتدريب، والتشاور، والتدخل. والغاية من كل ذلك هي الحد من وقوع الاضطرابات النفسية لدى الأفراد المتعرضين لها من خلال زيادة قدرتهم على المواجهة الأزمة واستعادة التوازن المفقود (Hoff,2000A).

الفرق بين الأزمة والصدمة:

الأزمة: هي حالةٌ من التشوّش الإدراكي والاهتياج العاطفيّ يسبّبها إدراك حدثٍ ما، قد يكون مهدداً بجعل المسترشد غير قادر على تأدية واجبه أو عمله بفعاليّة، وإلى حدٍ نموذجيٍ، وديمومتها قصيرة الأمد، من يومٍ واحدٍ إلى عدّة أسابيع.

الصدمة: هي اعتداءٌ قويٌ على صحّة الفرد النفسيّة، وتسبب ألماً نفسياً حاداً كالقلق. ومن المحتمل أن تنتج أزمةٌ من جرّاء الصدمة، وقد لا تنتج في حالات أخرى، فاحتمال حدوثها أو عدمه يعتمد على العلاقة بين الصدمة وقابلية التأثر لدى المسترشد، وعلى إدراك المسترشد للصدمة، وعلى قدرة المسترشد في التعامل مع الألم الذي تسبّبه الصدمة، وكذلك على الدعم البيئيّ المتوفّر للشخص اجتماعياً كان أو دينياً، وأخيراً على القوّة النفسّية للشخصيّة قبل الصدمة.

هكذا يمكننا القول: إنّ الصدمة هي حدثٌ موضوعيٌّ، غير أنّ الأزمة هي ردّ فعلٍ شخصيٌّ على ذلك الحدث. كما أن الأزمة تتميز بخصائص تختلف عن غيرها من مواقف الطارئة التي يتعرض لها الإنسان، فهي تتضمن: أخطاراً على الفرد أو الملكية الفردية، وغالباً ما تكون أحداثاً غير عادية وغير متوقعة. كما تختلف الأزمات عن مواقف الطوارئ اختلافاً كبيراً من حيث النتائج المترتبة على كل منهما، وعدم وجود تخطيط مسبق في ذهن الشخص لمواجهتها، وتتطلب التدخل المباشر والسريع من قبل المختصين في الصحة النفسية (العاسمي،2005، 270).

لذلك، تشير الوقاية في الأزمات المدرسية إلى محاولات استباقية من قبل قادة المدرسة لتعليم الطلبة مهارات جديدة أو التعامل بحكمة قبل وقوع أحداث صعبة أو مؤلمة مباشرة، أو بعد الأزمة من أجل التقليل من آثارها لطويلة الأجل. ويسعى المرشدون والمعلمون والعاملون في مجال الخدمات الإنسانية في المدرسة لوضع برامج الوقاية الفعالة للحد من آثار الأزمات في حال وقوعها. وبالرغم من وجود أدلة على حدوثها في أي مدرسة من المدارس، إلاّ أن العديد من العاملين في المدارس يعتقدون خطأ أن الأزمة

لا يمكن أن تحدث في مدرستهم. ونتيجة لذلك، فهم، يقلّلون من أهمية جهود الوقاية، إضافة إلى عدم التحضير والتدرب على إدارتها.

والدليل على وجود مثل هذه الأزمات في المدارس يرجع - في أغلب الأحيان إلى الأعداد المتزايدة من المشكلات المدرسية وتأثيرها على المجتمع المدرسي ككل (Hoff,2002). لذلك يتعرض العديد من الطلاب والعاملين في المدرسة اليوم لعدد متزايد من الأزمات الشخصية والأحداث المؤلمة. فقد أشار ستيفنز(Stephens,1995) إلى أن مدارس اليوم تواجه نوعين من الأزمات: الأزمات التي يتم التعامل معها حالياً، والأزمات التي هي على وشك الحدوث. وبالرغم من أن الزيادة الملحوظة في عدد الطلبة المعرضين للأحداث الصادمة والعنيفة في المدارس على نحو متزايد، مثل: العدوان، والبلطجة، والانتحار، والسلوكيات غير الأخلاقية، وتدني المستوى التحصيلي..) إلاّ أن الواقع يُخبرنا بغياب التدريب الأكاديمي النظري والعلمي لمرشدي المدارس في مواجهة الأزمات الطارئة التي يتعرض لها بعض منسوبي المدرسة من الطلاب وأعضاء الهيئة التعليمية، ويكون جل تركيزهم ينحصر فقط على معالجة بعض المشكلات البسيطة التي لم ترق إلى مستوى الأزمة التي تهدد رسالة المدرسة التربوية.

خصائص الأزمة:

يرى بعض العلماء من أمثال "بيزمان ونيل" (Bazerman & Naele,2000) أنه لابد أن يتوافر في الأزمة مجموعة من الخصائص حتى تشكل أزمة أو تدعوها بهذا المسمى، وأهم هذه الخصائص مايلي:

- عامل الشك أو عدم التأكد: Uncertainty.
- عامل التفاعل: Interaction.
- عامل التشابك والتعقيد: Complexity. (الشعلان، 2002)

ويضيف الصباغ إلى الخصائص السابقة:أن الأزمة تساعد على ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل" القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، شيوع اللامبالاة، وعدم الانتماء." (الصباغ،1997)

أما عليوة فيرى أن أهم خصائص الأزمات ما يلي:

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة.
- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة... واتساع جبهة المواجهة.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير (عليوة، 2003).

مراحل تطور الأزمة:

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري. فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية.

ويرى الخضيري أن هناك خمس مراحل رئيسية لتطور الأزمة هي:

مرحلة الميلاد: في هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه. والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.

ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو " تنفيس الأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف.

وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي: خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له. معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي ولدّ الأزمة.

مرحلة النمو والاتساع:

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى – الميلاد – في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والاتساع من خلال نوعين من المحفزات هما:

مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.

مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والاتساع. وفي تلك المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواءً لأن خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم. وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:

أ. تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواءً باستقطابها، أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.

ب. تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

مرحلة النضج:

تُعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه، وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطاءه حسنات.. وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها. وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار

وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء، وهمي، تتفتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.

أولاً: مرحلة الانحسار والتقلص:

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها.. على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

ثانياً: مرحلة الاختفاء:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات.

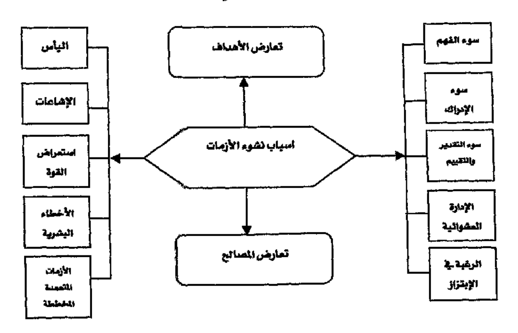
والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.

ويرى عز الدين (1990) أن الأزمة تمر بخمس مراحل هي:

1. مرحلة الحضانة: وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة، وهذه المرحلة إذا ما تم تبيينها واستيعابها وإدراكها إدراكاً كاملاً كان التعامل مع الأزمة سهلاً.
2. مرحلة الاجتياح: وهي مرحلة بداية الأزمة الفعلية، وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة.
3. مرحلة الاستقرار: وهي المرحلة التي تبدو فيها أبعاد الأزمة، ويتم تطبيق الخطط والإستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمة.
4. مرحلة الانسحاب: وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي وتمتد حتى تنتهي تماماً.
5. مرحلة التعويض: وهي المرحلة التي تتم فيها عملية التقويم وتلافي الآثار.

أسباب نشوء الأزمة:

لكل أزمة من الأزمات مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى حدوثها، ومظاهر أولية، ووسطى، ونهائية تعززها... ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات، وعوامل تفرز مستجدات، ومن ثم فإن حدوث المقدمات، ليس إلا شواهد قمة جبل جليد، تخفي تحتها قاعدة ضخمة من الجليد ومن المتواليات والتتابعات. وأياً ما كان فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها لنا الشكل التالي:



الأزمات المدرسية:

تواجه المدرسة المعاصرة أنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف أسبابها، والآثار الناجمة عنها، وكيفية التصدي لها. فمن هذه الأزمات الطارئة ما يتعلق بأمن الطالب وسلامته على المستوى الشخصي والاجتماعي (كحالات الفشل الدراسي، أو الاعتداء على ممتلكات المدرسة، حالات الانتحار أو التعرض لحادث سير، أو حالات اختطاف لبعض الطلاب من مجموعات إرهابية...) ومنها ما يتعلق بالقائمين على المدرسة (المعلمين والإدارة المدرسية)، وبالتالي تؤدي هذه الأزمات الطارئة في البيئة المدرسية إلى خلل مادي ومعنوي وسلوكي وأخلاقي تؤثر على الطالب والقائمين على المدرسة ورسالة المدرسة بشكل عام. وهذا الأمر يتطلب تدخلاً فورياً من المرشد النفسي للتعامل مع هذه الأزمات واتخاذ قرارات سريعة حيالها، وذلك لمنع حدوثها أو للحد من آثارها السلبية.

ويمكن النظر إلى الأزمة المدرسية: بأنها حادث مفاجئ أو طارئ يقع في المدرسة أو في المجتمع المحيط بالمدرسة يؤثر سلباً على الطلاب والموظفين وغيرهم من أعضاء المجتمع المدرسي. بمعنى آخر، أي خلل طارئ يحدث في المدرسة يمكن أن يكون لديه القدرة على توليد الأزمة، ويؤثر تأثيراً مادياً ومعنوياً على النظام المدرسي، ويعطل العملية التعليمية بشكل واضح ".

ويحكم تعريف المرشد النفسي بأنه يجب أن يكون على دراية بحالة الإنسان في جوانبه النفسية والاجتماعية لرعاية الطلاب في البيئة المدرسية، ومع ذلك لا تترجم هذه الخبرة التي يملكها المرشد عند وقوع الأزمات بسبب المعرفة الفريدة من نوعها للتدخل مع تلك الخبرات الصادمة. لذلك يجب على المرشدين التأكيد على:

أ. إجراءات الوقاية دون تجاهل إجراءات التدخل.

ب. أن يكون المرشد قادراً على تنفيذ خطة منهجية لإدارة الأزمات.

ج. إن التدخل في الأزمات يختلف عن العلاج النفسي لكون التدخل في الأزمات يتجنب فحص المشكلات النفسية عميقة الجذور، وبالتالي، فإن معالم الاستراتيجيات الرئيسية للتدخل في الأزمات يمكن فهمها وممارستها بطريقة فعالة في جلسات تدريبية قصيرة نسبياً. إنّ هدف العلاج هنا، هو إعادة المسترشد إلى التوافق نفسي الذي كان يتمتع به قبل إصابته بالأزمة." (Steven,1986,41-48).

ويشمل التدريب المناسب لإدارة الأزمات ما يلي:

- المعرفة بطبيعة الأزمة وردود الفعل والافتراضات والمنطق اللازم للتعامل مع الأزمة.
- نموذج عام ومبادئ توجيهية لعملية إعداد المدارس في حالات الأزمات الطارئة.
- جمع المعلومات وتنفيذ الخطة اللازمة.
- إعداد أنشطة بما ذلك الدور الذي يمكن أن يلعبه المرشد والوالدين والعاملين الآخرين من فريق الأزمة في التدريب على الحد من الانفعالات السلبية للطلاب المأزومين.

الحاجة للتعامل مع الأزمات المدرسية:

1. دور المرشد النفسي في المدرسة يتغير باستمرار.
2. يجب تكييف برنامج تعليم المرشد مع دعم الرؤية الجديدة للإرشاد المدرسي. ويرى "سيرز وجرانلو" (Morrison,2007) انه لا يزال إعداد المرشدين قائم على الإرشاد الفردي والجماعي ومهارات التوجيه الأكاديمي وتقديم المشورة الشخصية/ الاجتماعية الضرورية، ولكن هذا الأمر بحد ذاته غير كاف.
3. في ضوء التركيز الحالي على الاستجابة للأزمات في المدارس، لا بد من أن إعداد برامج لمرشدي المدارس وخصوصاً في مجال الأزمات.

4. برامج التدخل في الأزمات هي المسؤولة نسبياً عن استمرار رسالة المدرسة التربوية. ونتيجة لذلك، فإن الدعم التجريبي للآثار الطويلة الأجل لبرامج التدخل في الأزمات غير متوفرة.
5. العديد من الحالات النوعية للعاملين في المدرسة الذين نجوا من الأزمات المدرسية الفعلية يؤكدون مثل هذه الحاجة.

وبالرغم من الطلب المتزايد في الآونة الأخيرة لمرشدي المدارس على تقديم خدمات التدخل في الأزمات الطارئة في المدرسة، إلاّ أن ذلك لم يواكب الحاجة المتزايدة في عملية تأهيل وتدريب المرشدين للقيام بهذا الدور، حيث إنهم لا يملكون - حقيقة- الاستعداد والتدريب الكافي لمساعدة الأفراد الذين يعانون من أزمات داخل البيئة المدرسية. ووفقاً لهوف (Hoff,2000) من البديهي لمعظم أفراد المجتمع فإنهم لا يستطيعون - في الغالب - التعامل مع الأحداث الصادمة في الحياة في الوقت المناسب، لذلك لا بد من المرشدين النفسيين وغيرهم من المختصين المساعدة على التخفيف من آثار الأزمات لدى الطلاب في المدارس من خلال إجراءات التدخل اللازمة والسريعة لحل المشكلة الملحة بشكل سريع وفوري. لذلك، يوفر التدخل في الأزمات الفرصة والوسائل اللازمة لإغاثة أولئك الذين يعانون من ضائقة حادة واضطراب في التوازن النفسي، ويرتبط هذا التدخل باسم الإسعافات الانفعالية الأولية Emotional First aid أو الفرز النفسي Psychological Triage بسبب تركيزه على تخفيف الألم الفوري أو الاستقرار الانفعالي، وكثيراً ما يشبه هذا التدخل الإجراءات المتخذة في غرف الطوارئ في المستشفيات(Hospital Emergency Room).

وتنبع أهمية إدارة الأزمات الطارئة في المؤسسة التعليمية من دورها في توفير النظام والاستقرار في البيئة المدرسية، وتهيئة المناخ الصحي والآمن لجميع الطلبة وأعضاء الهيئة التعليمية في المدرسة أثناء حدوث الأزمة، وذلك من خلال التخطيط والتنظيم، والتوجيه، وتنسيق جهود العاملين في المدرسة وخصوصاً المرشد النفسي لاتخاذ القرارات المناسبة اللازمة لذلك.

والتدخل في الأزمات هو عملية تتم بواسطتها وتحديد الأزمة وتقييمها لدى من يعانون منها، وذلك بهدف استعادة التوازن الانفعالي والسلوكي، والحد من الآثار السلبية التي تعكر صفو حياتهم، وبالرغم من أن مصطلح التدخل في الأزمات ظهر أواخر عام (1970) حيث تم العثور على أصله في مركز الوقاية من الانتحار والذي تأسس عام (1906) في مدينة نيويورك(Riley,2002).

ويعرف الباحثون فن إدارة الأزمات الطارئة في البيئة المدرسية The art of crisis Management in School environment the بأنها خلل أو حدث مفاجئ غير متوقع يؤثر تأثيراً مادياً ومعنوياً على النظام المدرسي، ويهدد الرسالة الرئيسية التي تقوم عليها النظام في المدرسة.

ويعرَّف التدخل الإرشادي في الأزمات، بأنه نوعٌ من العلاج قصير الأمد، يهدف إلى مساعدة الفرد الذي يعاني من حالة عدم اتزان نفسيّ حادّ نتيجة لأزمة طارئة مر بها، على إعادة التوازن النفسي والانفعالي لديه، ويحتاج إلى اهتمام وتدخل فوري من قبل المرشد النفسي (العاسمي؛2011). لذلك، تركّز عملية التدخل الإرشادي في الأزمات التي يمكن أن تصيب بعض أفراد المجتمع على المساعدة الفورية لوقف الألم النفسي قبل أن تسبّب أضراراً خطيرةً على الصحة النفسية للفرد. إنّ هذه العملية تضع المسترشد على طريقٍ تجعله لا يحتاج أبداً لمعايشة ازمة أخرى بغضّ النظر عن الأزمات التي سوف يواجهها مستقبلاً.

من هنا، فإن سلوك مساعدة الآخرين في الأزمات والمواقف الطارئة ظاهرة مركبة، تتداخل فيها مجموعة من المعايير والعمليات النفسية والقيم الأخلاقية والدينية، إضافة إلى الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية التي تحدث فيها. كما أنها ليست ظاهرة نفسية وسلوكية فحسب، وإنما هي مسألة فردية واجتماعية لها تأثيراتها وانعكاساتها على حياة الفرد والمجتمع. ولذلك، يتطلب الأمر في مثل هذه الحالات الخطيرة تدخل المرشدين والمعالجين النفسيين للحد منها بطرائق علمية دقيقة عن طريق برامج إرشادية واستشارية متنوعة، يشارك فيها كل من له علاقة بالشخص

الذي وقع تحت تأثير أزمة من الأزمات، بهدف مساعدته للخروج من تلك الأزمة، إضافة إلى مساعدته وتعليمه أساليب جديدة في التعامل مع الأزمات التي تواجهه في المستقبل دون الرجوع مرة ثانية إلى التدخل الإرشادي، والمثل الصيني يقول: "علمني أن اصطاد السمك بدلاً من أن تطعمني في كل يوم سمكة".

وقد تم التأكيد على ذلك ما طرحه ليندمان Lendman,1985 حول دراسة الفجيعة، حيث وجد أن الناجين من الكارثة أو الأزمة قد أصيبوا بالعديد من الأمراض النفسية، وذلك لفشلهم في التغلب على ردود فعل الأسى، والتي تتكون من الحداد على الشخص المفقود والمرور بخبرة الألم الذي يسببه هذا الفقدان، ثم تقبل هذا الفقدان والتوافق مع الحياة في غيبة الشخص أو الموضوع المحبوب، وقد بيّن ليندمان أن تشجيع الأشخاص على السماح لأنفسهم بالمرور بهذه العملية الطبيعية للأسى، يمكن أن يمنع النتائج السلبية لأزمة الفقد (Lendman,1985).

دور ومهام المرشد النفسي التربوي في التعامل مع الأزمات المدرسية:

يمكن تحديد هذه الأدوار التي يقوم بها المرشد المدرسي أثناء التعامل مع الأزمات أو الأحداث الصادمة التي يمكن أن تحدث في البيئة المدرسية على مستوى الأفراد (الطلاب) أو على مستوى البيئة المادية في المدرسة من خلال معالجة المحاور التالية:

المحور الأول: تقييم وفهم المستوى النمائي للطفل(العميل):

إن فهم مستوى النمو الخاص بالعميل هو مفتاح النجاح الشامل لتقديم الإرشاد، وهذا يتوقف على قدرة المرشد على العمل بشكل فعال مع حالات هؤلاء العملاء (الطلاب) الذين تعرضوا لصدمات نفسية. وبمجرد فهم المرشد حدود العميل وقدراته على أساس مستوى النمو، فإنه يمكنه من وضع استراتيجيات فعالة للاتصال الناجح مع العميل وتقديم استشارة أو أرشاد فعال ومناسب.

إن الفهم الجيد لمستوى النمو لدى العميل يسهل للمرشد أو المعالج أيضاً بناء علاقة تشاركية، تُمكن العملاء من المحافظة على حالة من اليقظة العقلية حتى لا يصابوا بالاحباط. ولقياس مستوى نمو العميل يمكن للمرشد أن يبدأ بجمع معلومات عن موقف العميل الفردي عن الصدمة التي تعرض لها، مع إيلاء الاعتبار للعوامل التي تسهم في مستوى النمو. وهذه العوامل تقدم صورة أكثر وضوحاً واكتمالاً لقدرات العميل النمائية:

1. الأداء المعرفي:

يبدأ هذا الأداء من خلال التقييمات النفسية القائمة على الأساليب التربوية النفسية (Psycho-education) لإجراء تقييم شامل للأداء المعرفي، على سبيل المثال: هل لدى العميل خطة للتعليم الفردي لتلقي تعليمات متخصصة حول صعوبات التعلم، أو العجز الانفعالي، أو الاثنين معاً؟ ويعد استعراض الاختبارات والوثائق الخاصة بخطة التعلم الفردية وتوصيلها إلى العميل دليلاً على أسلوبه في التعلم، والتواصل، وقدرته على معالجة المعلومات.

2. التحصيل الدراسي:

السجلات المدرسية، مثل بطاقات التقدير، وملاحظات المدرسين، والمشكلات التأديبية، أو التحويل إلى المرشد النفسي، وبطاقات الشرف، قد يكون مفيداً جميعها في عملية التعرف على أداء الطفل أو المراهق في المدرسة، وهذا بالتالي تساعد المرشد على بناء نقاط القوة لدى العميل، مع تجنب الإفراط في تعينها والتركيز عليها فقط، كالتركيز على مقدرة الطالب في الرياضيات أو العلوم، بل التركيز أيضاً على الجوانب الأخرى لتحصيل العميل (الطالب) في اللغة أو الفيزياء أو الأنشطة البدنية.

3. سجلات الطلاب:

وتشمل تلك السجلات، رسم تقييم شامل للأطفال فيما إذا كانوا يحققون إنجازات طبية في النمو البدني في الوقت المحدد دون غيرها من المعلومات حول مستوى النمو، كما يجب أخذ انطباعات عن سجلات الطلاب من طبيب الطلبة باعتبارها تقييمات مفيدة للجوانب الصحية لهم.

4. البيئة المنزلية:

إن استقرار البيئة المنزلية وتقديم الرعاية الكافية للأبناء يعزز النمو المعرفي والبدني والاجتماعي والعاطفي والأكاديمي. فالطلبة الذين يأتون من بيئات أسرية مستقرة هم أفضل نمواً في هذه المتغيرات من الطلبة الذين يأتون من بيئات أسرية غيرة مستقرة او فوضوية (Chaotic).

5. الفروق بين الجنسين:

إن المستوى النمائي لدى الفتيات بشكل عام هو أكثر تقدماً في مستوى النمو مقارنة بالبنين، وقد يكون مرّد ذلك الأمر إلى أن الإناث عموماً أكثر قدرة على التعبير عن أنفسهن شفهياً من الذكور، وهذا بدوره يشجع النمو الاجتماعي والانفعالي والأكاديمي لديهنَّ، إضافة إلى أشكال بديلة من الاتصال، مثل تدوين الملاحظات والرسوم البيانية، والرموز التي يمكن استخدامها لتعزيز التواصل مع الذكور على وجه الخصوص والإناث حسب الحاجة.

6. تاريخ الصدمة:

هناك تاريخ من الأحداث المؤلمة المتعددة والمتكررة التي واجهها الإنسان على مدار وجوده البشري على الأرض، حيث تشير الدراسات إلى أن 50٪ من الأطفال يعانون من أعراض ما بعد الصدمة (PTSD) (Lgelman,et al,2008).

إن اضطراب ما بعد الصدمة هو شكل من أشكال اضطرابات القلق الذي يتميز بالاندفاعية والضجر... فالأطفال الذين تعرضوا لصدمات نفسية أو يعانون من اضطرابات ما بعد الصدمة أكثر احتمالاً لإدراك الناس في حالة التهديد، وهم أكثر عرضة لإظهار مثل تلك السلوكيات. وهذه الأعراض قد تؤدي إلى تدني تقدير الطالب لذاته، وهذا ما يجعل الطالب أكثر عرضة للعدوان (Cicchetti&toth,2005). وعلاوة على ذلك، فالطلبة الذين يحملون هذه المشاعر في علاقاتهم الاجتماعية مع الأقران والمعلمين، ومقدمي الرعاية الصحية والاجتماعية. لذلك:

فعلى المرشد توفير بيئة آمنة مع العميل(الطفل) وتفاعلات مناسبة من خلال تطوير أسلوب مناسب للتعامل مع الصدمة، والتي يمكن أن تقلل من القلق وأثره المحتمل على الطفل.

7. **تقييم الكفاءة لدى الأطفال:**

تقدم العوامل المتعلقة بالمستوى النمائي تصوراً عاماً عن كفاءة العميل الذي تنطوي على فهم أساسي للهدف، والذي يشمل: الفهم والمنطق، والتقدير، والتفاهم، والقدرة على توفير المعلومات ذات الصلة بصنع القرار. والتقدير هو قدرة المرء على ملاءمة المعلومات للحالة والموقف الفردي.

استنتاج:

إن تقييم وفهم جميع العوامل أعلاه تعطي فائدة ونظرة ثاقبة لمستوى النمو المطلوب لدى الطالب، وهذه الرؤية هي المفتاح الأساسي لقدرات المرشد للتواصل مع الطالب، حتى يتمكن من صنع قرارات واضحة حول مشكلته، والشرط الآخر هو قدرة الطالب على الثقة بالمرشد وبالنصيحة التي يقدمها له.

المحور الثاني: بناء العلاقة وتأسيس الثقة:

يتطلب نجاح الإرشاد النفسي مع الصدمات النفسية للأطفال والمراهقين إتباع أسلوب تعاوني بين المرشد والطالب من خلال تشجيع المرشد للطالب على التعاون والسعي إلى بناء علاقة قائمة على الثقة والتقبل. وتعتمد قدرة المرشد على توفير السياق البيئي المناسب لتقديم وتطوير علاقة جيدة معه الذي يساعده على وضع برنامج للتدخل الفعال مع الطالب الذي يعاني من حادث صادم (Henning,2005).

ويعرض هذا المحور استراتيجيات المساعدة في بناء علاقة مع العميل وتهيئة الظروف التي تشجع على التعاون وتقديم المشورة.

فخلال اللقاءات مع الطلبة ينبغي أن تبدأ المحادثة بالتركيز على القضايا العامة في حياة العميل التي لا علاقة لها بالمشكلة، كالحديث عن الأحداث العامة الحالية في المجتمع، كالرياضة، أو الاقتصاد، السياحة.... ويجب أن يكون الحديث في مستوى فهم الطالب واهتماماته، وهذا الحديث الأولي يساعد على تخفيف القلق والضغوط التي يعاني منها الطالب قبل البدء بالجلسة الإرشادية. كما أن لهذا الحديث أهميته الخاصة في توطيد العلاقة وبناء الثقة بين المرشد والعميل. وفيما يلي بعض الاستراتجيات التي تساعد المرشد على تطوير علاقته مع الطالب.

أ. **تهيئة بيئة مريحة وهادئة:**

إن تهيئة المرشد لبيئة آمنة ومناسبة للاجتماع بالطالب هي مفتاح مهم لبناء العلاقة، وتمكين العميل بشكل فعّال من الشعور بالتقبل وعدم القلق. وتشير الأدلة التجريبية إلى أنه عندما يشعر الطفل بالأمان والراحة، فإن ذلك يخلق جواً من الثقة والرغبة في التواصل مع المرشد والحديث عن اهتماماته والمشاركة في صنع قراراته (Vernon,2004). فالأطفال الذين لديهم تاريخ صدمي غالباً ما يظهرون صعوبات في التركيز، لكن في أصعب الظروف يمكن خلق الظروف التي من شأنها تعزيز قدرة المرشد على التواصل مع الطالب كلما كان ذلك ممكناً.

يجب أن تكون البيئة التي يوفرها المرشد للمسترشد آمنة وخالية من المشتتات السمعية ـ البصرية، إضافة إلى شروط الجلسة، والمكان المريح والحديث المنفتح على الخبرات، مع التركيز على لغة الجسد....

ب. تطوير الأسلوب التعاوني والتفاعلي:

يتضمن الأسلوب التعاوني والتفاعلي بين المرشد والمسترشد قواعد ومبادئ توجيهية ضمن سياق ديمقراطي الذي يكون على النقيض من الأسلوب التسلطي والاستبدادي الذي يوصف غالباً بأنه جامد وقاس، ويطالب بإطاعة عمياء. بدلاً من ذلك، فالأسلوب التعاوني يتضمن الحزم وليس عقاباً، ويظهر هذا الأسلوب احترام الذات، والاستقلالية بسبب طبيعته التعاونية (Bavmrind,1994).

وهناك العديد من الاستراتيجيات التي تساعد المرشد على تطوير الأسلوب التعاوني. التفاعلي مع العملاء من الطلبة:

1. الانخراط الفعال مع الطلبة بشكل لفظي(الأخذ والعطاء).
2. تشجيع الطلبة بشكل فعال أن يتحدثوا بحرية أثناء الجلسات الإرشادية عن خبراتهم المؤلمة.
3. بقاء الباب مفتوحاً لتشجيع طرح المناقشات الموضوعية حولها.
4. تقديم تفسيرات واضحة على أساس منطقي حول المشورة النفسية.
5. وضع توقعات الطلبة التي من شأنها غرس" يمكنك أن تفعل هذا ".
6. الاعتراف باهتمامات وسمات الطالب الفردية.
7. الاستجابة الدافئة وهي في الوقت نفسه حازمة وداعمة.

يجب على المرشد تهيئة أجواء تشجع الطلبة على طرح الأسئلة التي تكشف عن قضايا مربكة عن طريق استخدام الأسلوب التعاوني ضمن بيئة آمنة تعزز التواصل بين المرشد والمسترشد (الطلبة).

ج. استخدام لغة تتفق مع مستوى فهم العميل:

كثيراً ما تجرى مقابلات وجلسات إرشادية مع العملاء من الطلبة بلغة تتجاوز فهم الطالب ومستواه النمائي، حيث يستخدم المرشد - في الغالب - اللغة المعقدة، المركبة، الجمل الطويلة. إن استخدام اللغة التي لا يفهمها الطالب تتداخل أيضاً في توطيد العلاقة مع المرشد. وعلى العكس من ذلك، فإن استخدام لغة يفهمها الطالب بسهولة تعزز اللفة والتعاون والثقة. وتحقيقاً لهذا الغاية، يجب على المرشد أن يكون منبهاً إلى لغة العميل وصياغته لجمله وعباراته، وأسماء الأشخاص المهمين في حياته. فالحديث العارض أثناء بداية التفاعل يرسم عينة لصياغة ألفاظ الطالب ولغته الخاصة، وهذا مما يتيح للمرشد فهم أفضل لمستوى العميل اللغوي، وذلك من خلال الحديث عن موضوع محايد باستخدام الدعابة مثل تفضيلات ألعاب الطالب وهوياته...إلخ.

إن الطلبة الأكبر سناً الذين يعانون من الصدمات النفسية بارعون في قراءة لغة البالغين اللفظية وغير اللفظية، ويمكن أن نرى ذلك عندما يقوم شخص ما بحجب معلومات عن الصغار. لذلك فعلى المرشد أن يستخدم مع العملاء الصغار لغة ميسّرة ومفهومة، لأن ذلك سوف يؤدي إلى جلسات مفيدة وقرارات مدروسة أكثر من جانب الطالب.

د. المحافظة على الرسائل الموجهة للعميل بشكل بسيط وموجز:

إن جعل المعلومات متاحة ومفهومة للطالب تتطلب لغة مناسبة وبسيطة وموجزة. فالأطفال الصغار يميلون إلى التركيز على جانب في وقت واحد أثناء الجلسة، وبالتالي، فإن أفضل بناء للجملة أن تكون حول موضوع بسيط، فعل، كائن. ويوصي هذا النمط للتعامل مع الأطفال التي لا تزيد أعمارهم عن (8) سنوات، مع تجنب الجمل الطويلة والمعقدة تماماً، مع التذكير أنه في حالة وجود أزمة مع الطفل أن تكون الجلسة قصيرة وبسيطة وخاصة مع تكرار النقاط المهمة عدة مرات.

هـ. ممارسة الاستماع الفعال:

إن الاستماع النشط يبني ويعزز الثقة، الذي يمكن أن يأخذ أشكالاً عديدة بما في ذلك ما طرحه أو قاله الطالب، وذلك باستخدام عبارات التعاطف في الأوقات المناسبة، وإعادة صياغة الأفكار المتولدة لدى الطالب، واستخدام كلماته حول الأشخاص والأشياء.. على سبيل المثال إذا كان العميل يدعو شقيقه " شوري" بدلاً من الاسم المعطى له، فيجب على المرشد أن يشير إليه بوصفه شوري.

وثمة ست مراحل يقوم بها المعالج أو المرشد المدرسي لعكس مشاعر الطالب، وهي:

1. الإصغاء لكلمات ومشاعر الطالب. بمعنى آخر، الاستماع إلى محتوى الانفعالي للكلمات، لأن الناس يضعون أحياناً مشاعرهم في الكلمات، لذلك من مهمة المعالج أن يستمع إلى تلك المعاني من المشاعر والأحاسيس الموجودة خلف الكلمات، كالشعور بالوحدة، والقلق، والعطف، والاسترخاء، وما إلى ذلك مما يقوم المعالج بردها مرة أخرى للطالب(الكلمات+ المشاعر).
2. أن ينظر المعالج إلى تلك المشاعر كما لو كانت مشاعره، مع إضافة الموقف الذي تُحدث فيه تلك المشاعر وعكسها بطريقة تعبّر عن محتواها الانفعالي.
3. البحث عن لغة الجسد، ولغة العيون، ووضعية الجسد، والاستماع إلى لحن القول، وذلك للحصول على معلومات عن مشاعر الطالب التي تترافق مع كلماته.
4. عكس المشاعر بصورة لفظية مرة أخرى للمسترشد باستخدام كلمات أخرى،
5. أن تبدأ عبارة الانعكاس ببداية مناسبة، مثل أرى، من المناسب، يبدو لي...
6. التعرف إلى مدى فاعلية عكس المعالج لمشاعر عميله (العاسمي،2012).

إن جميع مهارات الاتصال والإصغاء الفعال أمر واحد، إذ لا يمكن التواصل مع الآخر وفهم رسالته من دون الإصغاء إليه، لأنه قلب ولب عملية التواصل مع الآخرين. والإصغاء لا يأتي بشكل طبيعي لأنهم في الغالب لا يستمعون إلى ما يقوله الآخرون، حيث يعطون اهتماماً أكبر لوجهات نظرهم أكثر من إصغائهم لوجهة نظر الآخرين

وفهمها. لذلك نحتاج غالباً إلى العمل الجاد في ذلك؛ لكي نعوّد أنفسنا على ذلك. ويعلّق "كوي" على هذا الأمر بالقول: "اطلبوا أولاً الفهم والإصغاء، ومن ثم ينبغي عليكم أن تفهموا"، وهذا القول بمثابة تذكير دائم للحاجة إلى الاستماع إلى شخص آخر قبل أن تتوقع منهم أن يستمع إليك.

مستويات الإصغاء الفعال:

هناك أنواع مختلفة من الاستماع، وكذلك له مستوياته.إذ استخدم العديد من الناس نماذج من الاستماع الفعال. وفيما يلي محاولة تشمل توسيع نظرية جيدة وموجزة للاستماع، وكطريقة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

- أن نضع في اعتبارنا ألاّ يقتصر الاستماع على ما هو مجرد الاستماع إلى الكلمات.
- الاستماع إلى أصوات أخرى، تتضمن اللحن أو الكلام اللفظي، نبرة الصوت الانفعالية.
- في بعض الأحيان ينطوي الاستماع على ملاحظة الصمت أو الإيقاف عن الكلام.

إن الاستماع الفعال ليس مجرد تعليقات أو إيماءة بالرأس. وإنما إصغاء كامل لكل ما يقوله العميل أو الطفل، وهذا يتيح للطفل معرفة إذا كنت مستمعاً إلى كل ما يقوله، حتى لو أنه يتحدث عن مشاعر بالاحباط. قد يقول: هذا يبدو محبطاً حقاً، وإذا كان يتحدث عن الوضع الصعب في المنزل، وكنت تقول:" نجاح باهر"، " وهذا يكون من الصعب حقاً". لذا، عليك بناء علاقة مع الطفل ومواصلة تعزيز الأساس اللازم لتقديم الإرشاد الناجح.

و. استخدام الأسئلة المفتوحة:

إن الأسئلة المفتوحة تسهل وتعزز الثقة على عكس الأسئلة المغلقة أو الأسئلة الإيحائية خاصة في بداية العلاقة الإرشادية، وحتى في بداية الجلسة التي يمكن أن تغلق التواصل الفعال بين المرشد والعميل، لأن تحوّل دون تبادل المعلومات، وتحد بشدة من

الـردود، وبالتـالي، فـإن اسـتخدام الأسـئلة المفتوحـة تسـاعد علـى تحسـين التبـادل السـريع للمعلومـات علـى سبيل المثل، وأن استخدام عبارة، مثـل:" قل لـي أكثـر" وأنـه مـن الأمـور أن يقـول:" هـل يمكـن أن تتحـدث عـن حياتـه اليوميـة في الأسـرة، المدرسـة... فـإن هـذا الطلـب يشجع العميل عن توفير مزيداً من المعلومات بما في ذلك الحقائق الأساسية.

إن طـرح الأسـئلة المفتوحـة خـلال فـترة بنـاء المقابلـة الأولى تمهـد الطريـق نحـو أسـئلة ذات نهايـات مفتوحـة في جميـع أبعـاد ومحـاور الحـديث بـين المرشـد والمسترشـد. وبمجرد الانتهـاء مـن بنـاء العلاقـة وترسـيخ الثقـة يمكـن للمرشـد البـدء بطـرح المزيـد مـن الأسئلة المحددة لتوضيح أو الحصول على معلومـات أكثـر تحديداً، وغالبـاً مـا يشـار إلى هـذه التقنيـة باسـم القمـع Funnel الـذي يكون أداة فعالـة لجمـع المعلومـات لا سـيما مـع الأطفال الصغار.

لـذلك، يجـب علـى المرشـد أن: يبـدأ بدايـة مناسـبة مـع الطالـب خاليـة مـن التوتر وتزيل قلقه.

- تكوين علاقة تتسم بالدفء والألفة والفهم المتبادل بين الطرفين.
- المواجهة المناسبة لأسئلة الطالب.
- توضيح ما يصدر عن المسترشد من كلمات وعبارات.
- مساعدة المسترشد على اتخاذ القرارات المناسبة.
- مهارات طرح الأسئلة، وكيفية التعامل مع تساؤلات الطالب.
- التدريب على اختيار الوقت المناسب لطرح الأسئلة.
- قدرته على استخدام الأسئلة المغلقة والمفتوحة في وقتها المناسب.
- التدريب على صياغة السؤال بطريقة يفهمها الطالب
- استخدم بمهنية الأسئلة المفتوحة وابتعد عن المغلقة.
- توجيه التساؤلات نحو الجوانب الهامة والضرورية من حياة المسترشد.
- توجيه تساؤلات لهدف وغاية محددة.
- استخدم التساؤلات الواضحة وغير الغامضة.

ز. تشجيع العميل لتقييم الخيارات بفاعلية:

يجب أن يعيش الطالب في النهاية مع نتائج مشكلته، فضلاً عن القرارات التي يتخذها أثناء معالجته لمشكلته. فمن واجب المرشد أن يدعم باستمرار الطالب حتى يتمكن من إجراء تقييم كامل لخياراته والتفكير من خلال أسلوب مختلف لنتائج محتملة.

ما هي الاستراتيجيات التي يملكها المرشد لمساعدة العميل على فهم وتقييم كامل لخياراته؟

هناك اقتراح واحد أن يكون العميل قادراً على وضع قائمة إيجابيات وسلبيات حول مخاوفه بشأن العواقب المحتملة لخيارات معينة. ويمكن بالنسبة للأطفال الصغار أن يتم بمشاركة المرشد مما يسمح للطفل(العميل) التعبير عن أفكاره واهتماماته ومشاهداته. إن العمل مع العميل بهذه الطريقة التعاونية يشير إلى التركيز على المدخلات والأفكار بشكل يقلّل من شأن عملية الإيحاء. كما تساعد تقييمات خيارات العميل أيضاً على الحد من قرارات متهورة أو مفاجئة، ويساعد الأطفال بنوع من الملكية في عملية صنع القرار ونتائجه النهائية.

ونظراً لأن المراهقين يميلون أن يكونوا على مستوى أعلى من الثقة والارتياح مع المرشد الذي يقضي المزيد من الوقت معهم، لذلك فهم أكثر عرضة لتلقي وقبول المدخلات التعاونية للمرشد. فإن الطفل سوف يكون قادراً على تجنب التسرع في اتخاذ القرارات القصيرة الأجل، ولكن عندما تتم مساعدتهم من قبل المرشد فإن هذا يساعدهم على تحديد جميع الآثار المترتبة لتلك القرارات على المدى الطويل، كما يدعم تقييم العميل بشكل صحيح في كل خياراته للعواقب الناتجة عن هذه القرارات القصيرة والطويلة الأجل.

ح. استخدام الأسلوب غير المتحيز:

إن عدم السماح للمرشد بالتحيزات الشخصية ذات الصلة مع توفير الهدف الواضح، وتقديم الإرشاد المختصر يساعد على عملية التقدم في العملية الإرشادية. ومعنى هذا، أن يكون المرشد متقبلاً للعميل كفرد على كما هو عليه، بكل صراعاته وتناقضاته وإيجابياته وسلبياته. كما يعني احترام العميل كشخص مستقل عن المعالج، ويعبر عن مشاعره وأفكاره بطريقته الخاصة. كما يعني تقدير وتقبل لاتجاهاته في تلك اللحظة، وهذا الاتجاه أكثر من مجرد تقبل محايد؛ إنه اعتبار إيجابي للعميل كشخص له قيمة. كما يتضمن هذا اللون من التقبل أيضاً مودة تجاه العميل وتثميناً أو تقديراً له، بحيث لا يتضمن التقبل تقييماً ولا حكماً عليه أو له، لا بالسلب ولا بالإيجاب، بل تقبل غير مشروط، لأن عملية التقييم والحكم والتشخيص التي يطلقها المعالج بحق العميل تهدد العميل بالفعل، وتجعله لا يستشعر بالحرية في اكتشاف كل الخبرات المرعبة والمقلقة بداخله. لذلك يؤكد روجرز هنا على أن التقبل والود والاحترام تجاه العميل سوف يخلق علاقة معه تمكنه بالتالي أن يتقبل هذه العلاقة، وتساعد المعالج بالتالي على فهم مشاعر وأفكار العميل التي تبدو كريهة أو غريبة إلى حد ما (Rogers,1961, 34).

لذا، على المرشد أن يكون:

- كن صادقاً مع الطالب، ولا تقدم الوعود التي لا يمكن الوفاء بها.
- لا تقدم سوى ما تقدر القيام به.
- أن تكون موثوقاً وذا ثقة من قبل الطالب؛ فالطفل غالباً ما يأتي من خلفيات فيها كباراً.

النصائح المذكورة أعلاه سوف تساعدك على بناء العلاقة والثقة باعتبارهما من أهم متطلبات نجاح الإرشاد، وعلى تحسين عملية صنع القرار والنتائج المحتملة.

المحور الثالث: نصائح عامة لتدخل فعال:

يشجع هذا المحور الأسلوب المتعدد الوسائط العمل مع العملاء من الأطفال الذي يشتمل على استخدام الجمع بين العديد من تقنيات التعلم، على سبيل المثال السمعية والبصرية، اللفظية واللمسية... لتحسين معالجة المعلومات والاحتفاظ بها، وبالتالي تحسين عملية صنع القرار. ويهدف هذا الأسلوب من التقليل من هذه العوائق من أجل تعزيز قدرة الطفل على التخطيط واتخاذ القرارات والاستكشاف، ومقاومة الإغراءTemptation ويمكن أن تتمثل تلك النصائح في الآتي:

1. جدول موجز للجلسات:

كثيراً ما يواجه المرشد ضيق الوقت الشديد، ويشعر بأنه مضطر لتغطية الكثير من الموضوعات في وقت قصير جداً. وبدلاً من ذلك، يجب أن تكون واقعية ومعقولة فيما يتعلق بما يمكن إنجازه خلال الاجتماع بالعميل. إن جدولة أعمال الجلسات الإرشادية يمكن أن تعزز الفهم وحفظ المعلومات (Restak,2001).

2. استخدام الأحداث الماضية:

إن استخدام الأحداث الماضية للطفل، كأعياد الميلاد، الإجازات المدرسية، الأحداث المهمة في حياته... يمكن أن تساعده الطفل على دعم قدرته على المعالجة واتخاذ القرارات المتعلقة بها.

3. استخدام العديد من وسائل الاتصال:

إن قدرة الطفل على المساهمة بشكل كامل أثناء جلسات الإرشاد النفسي يمكن أن تعرض الطفل لخطر جدي، إذا كان الأمر يتعلق بالتواصل اللفظي وجهاً لوجه مع المرشد. فالطفل الذي تعرض بالفعل إلى اضطراب ما بعد الصدمة، فإن

تركيزه يكون منخفضاً، مع الشعور بالخوف والغضب... وتلك المشاعر القوية تتداخل مع قدرة الطفل على معالجة المعلومات والاحتفاظ بها.

في ظل هذه الظروف يكون العملاء غير قادرين على الاستماع إلى كل ما يقال، لذلك فهناك طريقة واحدة لتعويض هذا التدخل الانفعالي يتم من خلال استخدام المعينات البصرية، مثل الرسوم البيانية والجداول الزمنية، أو أي رسومات لتوضيح المعلومات لدى العملاء يمكن استخدامها ومعالجتها. وهناك استراتيجية أخرى لتعزيز وتجسيد المفاهيم، بالإضافة إلى ذلك قد يتم استخدام تكنولوجيا المراسلات عن طريق البريد الالكتروني، الرسائل النصية وغيرها من أشكال الاتصالات السلكية واللاسلكية لتعزيز الاتصال الناجح على أن يكون للمراهقين(العملاء) القدرة الكافية باستخدام هذه التقنيات التي توفر اتصال بين الجلسات والتي من المرجح أن تعزز معالجة المعلومات والاحتفاظ بها.

4. استخدام البرمجة الاجتماعية:

تنطوي البرمجة الاجتماعية Social Scripting على مراجعة تلك الإجراءات مع العميل مع إيلاء اهتمام خاص إلى ما يقوله وما يفعله أثناء سير الجلسة. وبنفس الطريقة التي يضع فيها المرشد موضوع النقاش عن طريق الحجة أمام الآخرين. لذلك، فإنه من المفيد للطفل أن يعمل من خلال الأسئلة والمشكلات المحتملة كوسيلة للاستعداد في وضع مجموعة من الاحتمالات.

هناك نوع آخر من المسح يساعد الطفل على التنبؤ واستباق ما يحدث في حالة معينة بما في ذلك ما يقوله الآخرون، وكيف سيكون رد فعل المرشد، وماذا يمكن توقعه من النتائج. قد يستفيد العملاء من استخدام الدعم مثل بطاقة الملاحظة أو المخطط التفصيلي للبرنامج النصي المتاح للقراءة أثناء الجلسة. ويمكن للبرمجة الاجتماعية أن تقلل من الضغط المرتبط بالتفاعلات خلال إجراءات الإرشاد وخصوصاً الذين لديهم تاريخ صدمة أو مساعدة العملاء على فهم وجهة نظر الآخرين.

5. استخدام الاستعارات:

إن استخدام الاستعارات الملموسة لنقل المعلومات خلال الجلسات مع العميل من أجل سرعة الفهم والتذكر(Scott et al,1999)، حيث توفر للعملاء الصور العقلية التي تعزز فهم المعلومات الإرشادية، حيث تصبح تلك المعلومات أسهل عندما يُكّون للعميل استعارات تتعلق بأحداث الحياة الحقيقية أو الخبرات بالاعتماد على الأمثلة المألوفة للأطفال، على سبيل المثال عندما يشرح المرشد مسألة ما، يمكن للعميل النظر إلى غيره من صناع القرار في حياة الطفل، كالأب والمعلم، مدير المدرسة...إلخ.

6. تحديد القلق وتحجيمه:

كما ذكرنا من قبل، إن الأطفال ما بعد الصدمة غالباً يعانون من القلق والخوف أثناء الجلسات الإرشادية، وحتى في المواقف الروتينية. وهذا القسم يقدم الخطوط العريضة لتهيئة العملاء للحد من القلق وتعزيز البدء الإرشاد. ومن علامات القلق والضغوط مايلي:

- الضيق، موقف مغلق، على سبيل المثال، لي الذراعين والساقين، تحويل الرأس إلى الأسفل.
- حساسية انفعالية وانخفاض في التسامح المحبط(الدموع، التهيج، العدوان).
- السلوكيات العصبية، مثل(قضم الأظافر، التململ، نتف الشعر).
- التواصل البصري الضعيف(غمض العينين، النظر في أرجاء الغرفة).
- الاهتزاز والارتجاف.
- الهدوء: لهجة الكلام المعسول مع استجابات محدودة، والتعبير بكلمة واحدة.
- الشكاوى الجسدية (آلام المعدة، الصداع، التعب، الإسهال).
- تدني مفهوم الذات: سلبية ذاتية في القدرات والكفاءات.

إذا لاحظ المرشد أن عميله يسلك واحدة أو أكثر من هذه السلوكيات، فإنه بإمكانه استخدام التقنيات أدناه لخفض وإدارة القلق لدى الطفل:

أ. التعرف على الظروف الصعبة المولدة للقلق، واستخدام عبارات التعاطف، مثل هذا هو الثابت أو أنه يبدو مخيفاً عندما كنت لا تعرف ما الذي سيحدث... وهذا يساعد العميل على تسمية مشاعر القلق والتخفيف من حدتها.

ب. أسأل أسئلة مفتوحة لمعرفة ما الذي جعل العميل يشعر بالقلق على وجه الخصوص، وهذا يوفر له التعبير عن مخاوفه، ويسمح للمرشد تصحيح أية مفاهيم خاطئة.

ج. انخراط العميل في أنشطة مهدئة، على سبيل المثال، أن يعطي المرشد شيئاً للعميل باللعب بالكرة أو الطباشير أو الاستماع إلى الموسيقا.

د. الاستحمام بالماء البارد، لأن هذا يقلل القلق والاكتئاب، وتخفيض ضغط الدم، ويحفز على الحوار.

ه. استخدام العلكة، فهي تحسن من الذاكرة وتقلل من القلق(Smith,2010).

و. استخدام الفكاهة عند اللزوم وإثارة روح الدعابة في الأوقات المناسبة، وهذا يخفف القلق، وتعليم العميل إدارة الضغوط.

ز. استخدام العدوى الانفعالية Emtional Contagion للتحدث على التعاطف الإيجابي، ويعني ذلك تقليد العميل تعابير الوجه أو العواطف الأخرى لدى الأفراد الآخرين. على سبيل المثال، عندما ترى شخصاً يبتسم فمن المرجح أن يثير لديك ابتسامة. وتشير البحوث إلى وجود علاقة بين نشاط عضلات الوجه والخبرة العاطفية (Anderson,2008).

لذلك، فإن استخدام الابتسامة الدافئة والترحيب والفكاهة مع العميل من المرجح أن تحفز الابتسامة التلقائية، والذي بدورها تؤدي إلى المشاعر الإيجابية، وفي نهاية المطاف سوف تحد من القلق. وبهذه الطريقة تعزز معالجة المعلومات وتحسين الذاكرة.

7. تجنب الإفراط في التأثير على الطفل:

إن الغرض من الإرشاد المقدم للعميل (الطفل/المراهق) هو لتعزيز التواصل وتحسين المشاركة الفعالة في العملية الإرشادية، والقدرة على التعبير عن رغباته ومخاوفه.

هناك بعض النصائح لتجنب التأثير المفرط على الأطفال.

- معرفة تحيزات المرشد ومنعه من التأثير على عمله، وسرعان ما يدرك ذلك فيقوم بكبحها عند ظهورها.
- كن على علم أن أكثر بيت يقدم خيارات للعميل قد يكون له أثر على صنع قراراته.
- أن تضع باعتبارك ردود الفعل الخاصة بك وتعبيرات الوجه والجسد.
- استخدام لغة محايدة عند تقديم المعلومات والخيارات.

وقد يأخذ العميل زمام المبادرة في رسم خياراته ووزن الإيجابيات والسلبيات، وهذه ليست سوى أمثلة من الأدوات التي يمكن أن يستخدمها المرشد لتجنب الإفراط في التأثير على العميل.

- تذكر أنه في نهاية المطاف أن للعميل الرغبة في العيش مع نتائج حالته، لذلك فمن المهم الاستماع إلى صوته وتفضيلاته ليتم التعبير عنها.

المحور الرابع: التحديات المشتركة:

عند العمل مع الأطفال ومعالجة مشكلاتهم وقضاياهم مباشرة، وكون المرشد منفتحاً وصادقاً مع الطالب، فإنه يجعله يشعر بمزيد من الراحة حتى لو كانت مناقشة قضايا صعبة.

إن الصدق المباشر يمكن أيضاً أن يقطع شوطاً طويلاً نحو بناء علاقة من التعاون، ويعزز قدرة الطفل على اتخاذ قرارات نهائية سليمة. وفيما يلي بعض التحديات المشتركة التي يواجهها المرشدون في التعامل مع الطفل أثناء تقديم توجيهات إضافية فيما يتعلق بإرشاد الطفل.

1. ضيق الوقت:

كثير ما يواجه المرشدون في الواقع قيود الوقت، وتقديم المشورة الفعالة في مثل هذه الظروف هو أمر بالغ الصعوبة، لذلك يمكن للمرشد استخدام مجموعة من الاستراتيجيات:

أ. التركيز على جانب أو جانبين من المسألة الرئيسية.

ب. البقاء على الموضوع والاستمرار في التركيز على الجوانب الرئيسة لحالة تمت مناقشتها.

ج. استعراض جدول الأعمال أولاً لتحقيق أقصى قدر من التفاهم والتعاون، وإعطاء العميل نسخة عن جدول الأعمال للمتابعة والتركيز على البنود ذات الأهمية.

د. وضع توقعات لأهمية الوقت، لدينا للعمل معاً عشرة دقائق، وأنا في حاجة إلى الاهتمام بالموضوع الخاص بك، لأن هذا هو المهم، بل هو وقت قصير، وأنا واثق من أننا يمكن أن نفعل ذلك.

2. مكان الاجتماع:

السعي إلى خلق بيئة اجتماع مثالية نوعاً ما. ولكن الواقع يخبرنا أنه ليس من الممكن دائماً لخلق مثل هذه البيئة. هناك أوقات عندما يكون التدخل في غرفة المرشد أو أي مكان آمن داخل المدرسة أو خارجها. وهنا بعض الاستراتيجيات التي يمكن أن تجعل البيئة مناسبة لتقديم التدخل الفعال.

- طلب المساعدة: حشد الآخرين الذين يعملون مع العميل لمعرفة المبنى الخاص إذا كان هناك أماكن بديلة (ممرات أكثر هدوءاً، الغرف المتاحة، ومناطق انتظار والكافتيريا).
- تقليل الاضطرابات والفوضى الصادرة من الطلاب المأزومين وإجراء التعديلات خلال اجتماعات حسب الحاجة.
- مسح البيئة المحتملة و محاولة للعثور على مكان أقل تشتيتاً (Poland,1994,224-230).

التعامل مع ردود فعل الأزمة:

إنّه من المفيد للمرشد أن يكون على علم بالأمور التالية لدى التعامل مع ردّة فعل الأزمة وهي:

1. التعامل مع الحقيقة:

يكون المسترشد في وقت الاستجابة للأزمة، غير قادر على التعامل بشكلٍ كافٍ مع الحقيقة. فيكون محبطاً وحزيناً على حياته وما آلت إليه الأزمة من مشكلات؛ فهو يرى فقط الجوانب السلبية في حياته، ولا يمتلك الطاقة الكافية لتحسين حياته النفسية. ويبدو على بعض الأشخاص أحياناً أنهم يصبحون قلقين خائفين، غير قادرين على التركيز على حقيقة الموقف، واتخاذ قرارات فعّالة. فهؤلاء الأشخاص الذين قد تعرّضوا لصدمةٍ ما، يصبحوا بعدين بشكلٍ كبيرٍ عن حقيقة طبيعة الصدمة، وبالتالي يصبحوا عاجزين عن أخذ خطوات بنّاءة لحلّها، وبالتالي يصبحون متوترين وقلقين، وعنيفين في التعامل مع الموقف. وعندما وصول الشخص إلى هذه المرحلة يمكن للمرشد النفسي مساعدة هؤلاء الأشخاص على الشعور بالأمان والأمل، عن طريق جعلهم يفهمون ويستوعبون فكرة وجود طرق كثيرة حقيقية وبنّاءة للتعامل مع الصدمة والأزمة الناجمة عنها.

2. التأثيرات النافعة:

مع العلم أنّ ردود الفعل المشار إليها آنفاً جميعها غير صحيّة، لكن ليس بالضرورة أن تكون جميعها مرضية (أو غير متكيّفة). فبعضها ردود فعل طارئة، تساعد المسترشد مؤقتاً على الحصول على توازن نفسيّ، ريثما يتمكّن من الحصول على مصادر ستساعده على التعامل مع الصدمة بطريقة بنّاءة. فالمثل العربي القديم يقول " رب ضارة نافعة" دليل على ذلك. فعلى سبيل المثال الشعور بالشفقة في مرحلة دخوله الاكتئاب الناجم عن الصدمة، قد يكون له بعض التأثيرات الشافية، وخصوصاً في حال غياب العواطف والمساندة الاجتماعية الحقيقية من الأشخاص المقربين منه. كذلك قد تساعد العزلة الاجتماعية خلال فترة الاكتئاب في حمايته من آلام إضافية، وذلك أثناء ما تكون الذات تستعيد قوّتها عن طريق المحاولة للعودة إلى الحالة الطبيعية.

3. المحاولات للمساعدة:

قد تشكّل كل ردود الفعل هذه تجاه الأزمة صعوبة على الأشخاص الآخرين المهمّين في حياة هذا المسترشد، وذلك للتعامل معه بشكلٍ مفيدٍ وفعّال، تحاول كل من الأسرة والأشخاص المقرّبين التخفيف عن هذا الشخص، ولكنّهم سرعان ما يحبطون في حال عدم التجاوب معهم. إنّ هذا صحيح، وبشكلٍ خاص عندما لا يتجاوب الشخص المتأزّم معهم. ولكن المحاولات المتواضعة من الآخرين لجر هذا الشخص خارج نطاق أزمته وإخراجه من حالة الحزن والعزلة التي يمر بها، ويقدمون له بعض الأمثلة أو النماذج لأشخاص مروا بنفس الصدمة ولكنهم خرجوا منها بسلام، لذلك ساعدنا على خروجك من هذا الأمر، وإلاّ لا نهتم بك بعد الآن. ونتيجةً لذلك الضغط الأسري لمساعدة الشخص على الخروج مما هو فيه، فقد تجد ردة الفعل لديه قاسية ومؤلمة، وتتجلى تلك الردود في مزيد من العزلة والوحدة النفسية والاكتئاب، وعدم الأمان، وعدم الثقة بالذات والآخرين.

4. توليد قلق إضافي:

غالباً ما يكون للمرشدين النفسيين أثناء قيامهم بعملهم مع المسترشد لحل الأزمة دوراً مزدوجاً ؛ فمساعدة المسترشد خلال الصدمة الأساسية، ومساعدته خلال الأزمة الناجمة عن تلك الصدمة لا يمكن التعامل معهما بنفس الوقت، على اعتبار أن للأولى بعد انفعالي والأخرى بعد عقلي، ولذلك يكون هناك استحالة الوصول إلى حل مرضٍ عند التعامل مع الحالتين مجتمعتين. فالرجل الذي يتصرّف بعنف، لدى علمه بأنّ زوجته قد خانته على سبيل المثال، عليه أيضاً أن يتعامل مع مشكلة جديدة، وهي القلق المكثّف بسبب قراره بأن يتوجّه بهذا العنف اتجاه شخصٍ معيّن. فكيف سيكون شكل هذا العنف؟ وماذا ستكون نتائجه؟ إذا قام هذا الرجل بالتنفيس عن إحساسات العنف لديه سوف يخلق أزمة أكثر مأساوية من الأزمة التي يُعاني منها حالياً .(Edward,2005)

5. ردود الفعل المتأخرة:

من المهمّ جداً أن نتذكر أنّ معظم ردود فعل الأزمات تبدأ مباشرةً بعد الحدث المسبب لها، ولكن في بعض الأحيان قد يكون هناك ردود فعل متأخرة، حيث لا تظهر إلاّ بعد أسابيع أو أشهر من الصدمة الأولى. إنّه ليس من العادي ولكنّه ليس أيضاً أن يجد شخصاً ما نفسه في حالة تأزّم، وذلك بعد عدّة شهور من وفاة شخصٍ حميم، أو اكتشاف مرضٍ خطير.

ويصنّف الناس هذه الأعراض بأنّها تبرز من الكآبة، ويبدون مرتبكين بشكلٍ كبير، كما تبدو ردود فعلهم في بعض الأحيان مكثّفة أكثر مما إذا كانوا قد عانوا منها في وقت الأزمة، وذلك لسببين:

- الأول: مرور الوقت على الإحساس المؤلم لكي يتخمّر، وهذا يجعله أقوى بكثير.
- الثاني: قد يبدو أنّه لا يوجد سبب لتلك الأعراض مما يثير قلقهم أكثر.

الخطوات الأساسية للتدخل الإرشادي في الأزمات الطارئة:

تتكون الخطوات الأساسية من المرحلة المتقدّمة في التدخل الإرشادي في الأزمة خمس خطوات، هي التالية:

الخطوة الأولى: التقديم والتعارف:

تتضمّن المرحلة الأولى أن يقوم كلاً من المرشد والمسترشد بتقديم نفسه للآخر. وهذا التعارف بالطبع هو ليس تعارفاً اجتماعياً بل تعارف سريري. وتعد هذه الخطوة من أهمّ الخطوات في هذا التسلسل، لأنّ ما يحدث في هذه المرحلة سيُحدث واحداً من التأثيرات التالية: إمّا أنه سيؤثر في تأسيس أسلوب إيجابي للتخاطب ضمن هذه العلاقة. وقد يعمل على إيجاد أسلوب تخاطب سلبي لهذه العلاقة، أوأنه قد يعمل على إنهاء هذه العلاقة. وخلال التقدم في العلاقة الإرشادية مع المسترشد، يحتاج المرشد الحصول على بعض المعلومات المحددة: كطبيعة الصدمة، نوعية وشدة ردّة فعل الأزمة، ما الذي تعنيه الصدمة وردة فعل الأزمة أو الصدمة للشخص؟ ما هي الأمور التي قام بها في الماضي المسترشد لحلّ الأزمة؟ كيف كان للمسترشد أن يحلّ الأزمات التي وقع بها في الماضي؟ ما هي الدفاعات التي يوظّفها المسترشد في الوقت الحالي؟ ما هي الأدوية (أن وجدت) التي يتناولها المسترشد؟ من الشخص الذي يلجأ إليه المسترشد للمساعدة؟ ولماذا؟ لماذا وافق المسترشد على المجيء لطلب المساعدة؟ من ناحية أخرى يقوم المرشد بتقديم نفسه، لكن بأسلوب مختلف؛ فوجهه، وضعية المرشد، صوته، أسئلته، الطريقة التي يوجّه بها هذه الأسئلة، المنهج الذي يتبعه في الاستماع والاستجابة، كل هذه الأساليب ستعرّف المسترشد على المرشد.

أما الرسائل التي يستطيع المرشد النفسي إرسالها للمسترشد خلال هذه المرحلة فتتضمن ما يلي:

- أفهمك، مهتم بك، أريد مساعدتك، أنا كفء لتقديم يد المساعدة لك.
- أفهمك، لكن ليس لديّ القدرة على الاعتناء بك في الوقت الحاضر.

- افهمك، مهتم بك، لكني شخصياً لا أستطيع مساعدتك في الوقت الحاضر.
- افهمك، مهتم لأمرك أريد مساعدتك، ولكني لا أعرف ما الذي افعله.

(Morrison,2007)

وهنا، من المهمّ أن نميّز بأن المسترشد والمرشد معاً، يتم تقييمهما، وتخمين شخصيتهما. وبنهاية الخطوة الأولى، وهي التقديم، سيكون هناك جلسة تشاور واتفاق صريح على التعاون أو عدم التعاون بين المرشد والمسترشد للعمل على حل الأزمة. وفي بعض الأحيان، يضطرب المسترشدون عاطفيّاً إلى حدٍ بعيدٍ، فيكونوا بحاجةٍ ضروريةٍ للتنفيس عن مشاعرهم على الفور. لذلك ينبغي على المرشدين أن يسلكوا مسلكاً محايداً أثناء هذه المرحلة، بين كبت مشاعر المسترشد وبين السماح لهذه المشاعر بالسيطرة على جوّ الجلسة النفسية. وبالتالي إعاقة المرشد عن جمع أو الحصول على المعلومات الهامة من ذلك المسترشد. ومن الأفضل للمسترشد أن يقدم متطوّعاً المعلومات الضروريّة، من دون الحاجة إلى طرح الأسئلة عليه الواحد تلو الآخر. لكن إذا لم يتطوّع هذا المسترشد من تلقاء نفسه، قد يحتاج المرشد حينها إلى طرح مجموعة كبيرة من الأسئلة لجمع المعلومات اللازمة لديه. ومع أن مثل هذا الأسلوب لا يمارس عادةً في الأنواع الأخرى من الجلسات الإرشادية.

الخطوة الثانية: الدعوة:

فبعد أن يتوصّل المرشد إلى الفهم الكافي للحالة، من المهم جداً أن يُغري المسترشد على إظهار أفكاره، بأن يعرف منه مثلاً كيف ينظر للمرشد كإنسان يعمل على مساعدته. وإنّه من الأفضل إتّباع هذه الخطوة، على القيام بإكراه المسترشد على عمل الخطوة التالية في المخطط الإرشادي. هذا الأسلوب في الإرشاد لا يعني بأنّ المسترشد يعرف دائماً ما هو الأفضل له عند الوقوع في الأزمات. بل يعني ببساطة بأن بإمكان المسترشدين معرفة ما هو الأفضل لهم، وذلك بسؤال المرشد، وبالتالي تكون هذه المرحلة اقتصادية من ناحية توفير الوقت والجهد، وذلك قبل أن يقرر المرشد طرح

البرنامج الذي يعتقد انه سيكون مفيداً في هذه المرحلة. أما المخطط الرئيسي والذي هدفت الخطوة الثانية التغلب عليه هو "هذا ما تحتاج إليه الآن" مجموعة من الأمراض الطبية والتي تمثّل الاضطراب العقلي أو الجسدي. وفيمايلي عبارات تعبّر عن هذا الموقف:

- يقول المرشد للمسترشد: "ما تحتاج إليه الآن هو بعضاً من إعادة بناء لمدركاتك"، لكن من المحتمل أن يتلقى المسترشد الصدمة ويدركها جيداً. فمن الممكن أن تنوح المرأة قائلة: "زوجي قد توفي تواً وكان المسترشد الوحيد في العالم الذي أحبّني". من المحتمل أن تكون هذه المقولة صحيحة أيضا، والمحاولة لتصحيح مدركاتها سيعمل على تقديم المعلومات التي ستدعم فقط وجهة نظرها وتبرهن على صحتها. صحيح أن تلك المرأة ربّما تكون بحاجة إلى إعادة بناء لمدركاتها، لكن ليس في الوقت الحالي تحديداً. فما تحتاج إليه الآن هو بعض من الحنان أو التنفيس عن مشاعرها قليلاً.
- " ما تحتاج إليه الآن هو التنفيس عن بعض المشاعر المؤلمة". ولكن، من المحتمل جداً بأن تقوم بعملية التنفيس الانفعالي عن هذه المشاعر لمدة أسبوع". وهكذا يكون قد توصل إلى نقطة الرجوع إلى البداية (وهي الألم)، وبالتالي ما يقوم به المسترشد بكل بساطة هو الاندفاع اليومي لنفس المادة الخطيرة نفسياً، فيعيد إصابة نفسه بالعدوى ذاتها. " ما تحتاج إليه الآن هو أن توقظ معتقداتك الدينية ". ولكن، من الجائز أن يكون المسترشد ليقوم بواجباته الدينية على أكمل وجه، فمثلاً هذه المرأة تعتقد أنه السبب في موت طفلها أو زوجها. وتتصوّر الله من وجهة نظرها بأنه يعاقبها لذنوب ارتكبتها في الماضي وبأنه قاسٍ جداً ومنتقم. وبالتالي، فإن تشجيعها على اللجوء إلى معتقداتها الدينية كمصدر للتخفيف عن آلامها، من شأنه أن يزيد من الخوف والشعور بالذنب الذي يولّده هذا الكره. وبدلاً من التخفيف والتخفيض من نسبة التوتّر، فإن الاستغاثة بمعتقداتها الدينية في الوقت الحالي، يمكن أن يسهم في زيادته، وبعكس ما قد تصرّح به بعض الدراسات النظرية، فإن التجربة تشير إلى أن الأشخاص هم

الذين يؤثرون على تسلسل ردود فعل الأشخاص. بشكلٍ طبيعي، إذا قاد المرشد شخصاً ما إلى خطوات معينة مدروسة من الأسى والحزن، على سبيل المثال، فإن هذا المسترشد سيقوم بإتباع هذه الخطوات. لكن عندما يُترك الأشخاص ليحزنوا على حريتهم، ووفقاً لطبيعة شخصياتهم، فغالباً ما يحزن كل منهم بشكل مختلف عن الآخر. وحينما يفشل المرشدون بفهم هذه الحقيقة، فربّما يُجبرون الأشخاص على خوض تسلسل، لا يأخذ بعين الاعتبار المسترشد والحالة الفريدة التي يتميّز بها. وعندما يُسأل المسترشد "كيف يمكن للمرشد تقديم المساعدة؟"، فإنه أمر بعيد الاحتمال أن نتوقعه، بأنه سيجيب بمجموعة واضحة من التعليمات التي على المرشد إتباعها. لكن غالباً ما تُقدّم ردة الفعل السلوكية لهذه الدعوة الإجابة على ذلك (Ellis,1997).

الخطوة الثالثة: الدعم البيئي:

الهدف من الخطوة الثالثة، هو كسب المسترشد بعض التأييد والمساعدة من الأشخاص المحيطين به خارج الجلسات الإرشادية، في الوقت الذي يحاول فيه العمل على حل مشاكله النفسية خلال هذه الجلسات؛ فالبيئة المحيطة بالمسترشد يمكن أن تكون مساعدة من ناحيتين: بأن تمنحه بعضاً من الحنان، وتحسسه بأنها متفهمة لوضعه، وتعطيه الدعم العملي المطلوب، كتقديم الغذاء، وأسباب الراحة النفسية والاستقرار والمال، ومن ناحية أخرى بإمكانه أيضاً أن يخفّف أو يزيل ولو بشكلٍ مؤقت التوتّر ريثما يستردّ المسترشد عافيته النفسية. وفي هذه الحالة، يتوجّب على المرشد المساعدة في إحداث الدعم البيئي، وذلك عن طريق تشجيع الفرد الواقع في أزمة ما، أن يستفيد من المساعدة المعروضة عليه، حتى ولو كان كبرياؤه يشكّل عائقاً لذلك. أيضاً، يستطيع المرشد دعوة العائلة والأصدقاء للانضمام لهذا المسترشد، وحضور بعض الجلسات الاستشارية النفسية، وذلك ليخفّف المرشد من قلقهم حول الأزمة المتعرّض لها هذا المسترشد. وفي نفس الوقت، ليعطيهم بعض الأفكار، فيوضّح لهم مثلاً الطرق التي تمكّنهم من دعم هذا المسترشد، ومساعدته في حل الأزمة المتعرّض لها. وممكن أن يشجّع المسترشد ليبحث عن تغيّرات مؤقتة لوضعه في العمل أو المدرسة. فيجوز للمرشد

النفسي أن يدعم حالة المسترشد بالوثائق اللازمة، ليساعده على التحرر المؤقت من بعض المسؤوليات المنوّطة به. وعندما يكون الأشخاص في منتصف أزماتهم النفسية، يمكن أن تكون التوتّرات اليومية غير محتملة أحياناً، فتعيق بشكل فعّال عملية التقدم نحو الوصول لحل ناجح بشأن الأزمة.

الخطوة الرابعة: الأداء:

تتضمن الخطوة الرابعة التخطيط للعمل، والقيام به، وتقييمه. فعندما يصل المسترشد لهذه الخطوة، يجب أن يكون قد تطوّر وتقدّمت حالته الصحية للأمام من خلال عمل كل ما استلزم من إعادة بناء لمدركاته والتحرير العاطفي لمشاعره، وذلك للتقليل من تزايد المظاهر الحادّة لردّة فعل الأزمة. ويكون المسترشد في هذا الوقت يفكر بوضوح أكثر من السابق، ويشعر بتحسّن بصورة أفضل من السابق. أما شكل التخطيط في هذه الخطوة فيتم من خلال طرح السؤالين التاليين:

السؤال الأول: ما الذي تستطيع فعله خارج هذه الغرفة الإرشادية ليساعدك في التقليل من القلق النفسي الذي تعاني منه، ويقدّم لك بصيصاً من الأمل في نهاية نفق المعاناة من الأزمة النفسية؟

والسؤال الثاني: الذي يلي مباشرةً الإجابة على السؤال الأول هو بالتحديد: كيف ستعمل على إنجاز هذا الأمر؟ وعلى الأغلب، فإن الإجابة عن السؤال الأول غالباً ما تكون على النحو التالي: " لا أعرف، فإذا كان لديّ أدنى فكرة عمّا يجب فعله، ما كنت جئت إلى هنا ". عند هذه النقطة، يمكن للمرشد أن يطلب بحُلم من المسترشد أن يعدّد له بعض الخيارات، وإن بدا هذا الأمر غير مألوف وغير محبب للمسترشد. فيمكن يستطيع المسترشد في بعض الأوقات أن يقترح أفكاراً مساعدة وجديرة بالاهتمام. لكن، إذا لم يتمكن المسترشد بعد فترة معقولة من الوقت أن يقدم بصدق أي خيارات، والتي ستستعمل للتخفيف من الأزمة التي يعاني منها، يمكن حينها للمرشد أن يقترح بعضاً

منها، لتؤخذ بعين الاعتبار، وعلى المرشدين أن يتنبهوا لنقطتين أساسيتين في هذه المرحلة:

النقطة الأولى: هي أن يتيقّظ أن الغاية من هذه الأعمال المقترحة ليس حل الأزمة، بل التوقّع الأكثر واقعية لهذه الأعمال، هو أنّ كل عمل علاجي سيضيف للشخص بعض علامات الراحة النفسية، والأعمال الإرشادية الكافية، ستقدّم الراحة الوافية، والتي بدورها وأثناء استمرار المسترشد بمعايشة الانزعاج لن تجعله يعيش حالة الأزمة مجدّداً. وهذه الإجابة، تعد استجابة مسموعة كثيراً من قبل الأشخاص الذين أصيبوا بأزمةٍ ما، إذ يقولون أحياناً ما الفائدة من هذا الأمر – هذا الأمر لن يعمل على حل أي شيء.

أما النقطة الثانية: والتي يجب أن يتيقظ لها المرشدين، فهي، عندما يقوم شخصين بالتعاون مع بعضهم البعض للقيام بكفاح جدّي، لصياغة بعض الخطط للتنفيذ (أو العمل عليها)، فإن هذا الأمر يمكن أن يكون إرشاداً بحدّ ذاته، حتى ولو لم يكن هناك أي خطط متماسكة خلال هذه الجلسة الخصوصية.

ونتيجةً لذلك، ففي بعض الأوقات عندما يغادر المسترشد مثل هذه الجلسة يقول للمرشد: "حسناً، ما أزال لا أعلم ماذا عليّ فعله؟ لكن بطريقة ما أشعر بتحسنٍ بسيط". وعندما تصبح بعض الخيارات المتعلقة بالفعل مكتشفة، يكون الشكل القادم المخطط له هو تجربتهم، فما هي الأفعال التي تعتمد في اختلافها على طبيعة الصدمة والأزمة؟ فالصدمة الناتجة عن الفشل في دراسة الطّب، ستملي أفعال مختلفة عن تلك التي تكون نتيجة حمل غير مرغوب به، أو فقدان حبيب، أو اكتشاف أن طفل ما مدمن أو قد تعرّض للاعتداء. فإذا عملت الأفعال المقترحة على التخفيف من التوتّر، فإن اكتشاف الكثير من هذه الخيارات وتنفيذها، من شأنه أن يعمل على التقليل من هذه العلامات إلى حدٍّ أبعد مما هو متوقّع. ولكن إذا لم تقدّم مثل هذه الأعمال النتائج المرضية والمرجوّة منها، فستُقترح خيارات جديدة لتؤخذ بعين الاعتبار وتنفّذ وتقيم كل من هذه الأعمال على حده. فمن المهم جداً اكتشاف السبب والذي يجعل بعض

الأفعال تعطي نتيجة إيجابية في حل الأزمة، لجعلها مرجع مفيد في المستقبل. وأيضاً، فالأهمية متساوية في معرفة السبب الذي فشلت فيه بعض هذه الأعمال المقترحة، من تحقيق الأهداف المرجوّة منها، فهل فشلت الخطّة لأنها كانت فكرة عديمة الفائدة؟ أو أنها كانت فكرة جيّدة لم تنفّذ بالشكل صحيح؟ وبالتالي تكرَّر الأعمال الناجحة وتضاف إلى خطة الإرشاد، بينما تبدّل الأعمال عديمة الفائدة، ويوضع عوضاً عنها الأفكار الفعّالة. كما أنه من المهم الانتباه إلى أن الأعمال التي تعود بالفائدة على شخصٍ ما، ممكن أن تكون غير مفيدة أو حتى مهدمة لشخص آخر في علاج أزمته. فمن الخطر جداً اعتقاد أن الخطة التي وضعت لإرشاد أو علاج آخر شخص كان ضحيّة اغتصاب، ستنجح في علاج حالة أخرى تعاني من نفس الأزمة.

الخطوة الخامسة: النهائية:

الغاية من هذه الخطوة، هي إيقاف كل النهايات المقلقلة وجعلها تصبح تربوية، فنجعل ماضي المسترشد ومستقبله متآلفاً. ويلخّص كلٌ من المرشد والمسترشد ما تمّ تعلمه خلال الجلسات السابقة، وبالتالي، فالمسترشد الذي وصل الآن إلى مرحلة قريبة من التوازن النفسي، يُشجَّع على إظهار كيف حوّل الصدمة إلى أزمة. وعادةً يوجد وسيلة أو بالأحرى وسيلتان، فمن المفيد للمسترشد أن يرى الصدمة من وجهة نظره على أنها فاجعة أكثر مما ينبغي، فينتظر طويلاً جداً قبل الإقدام على بعض الأعمال التي من شأنها أن تمنع ردّة فعل الأزمة من أن تتطوّر، ويتظاهر بمشاعر معينة من الراحة النفسية، في الواقع غير موجودة، وفي الوقت نفسه يخفي مشاعره الحقيقية التي يشعر بها نتيجةً لهذه الأزمة. والوسيلة الأخرى في حال فشله باستخدام الدعم البيئي المقدم له بحكمة، فإنه يستخف بقدراته على معالجة الحالات الطارئة التي يمر بها، يستعمل الإرتكاس الدفاعي بدلاً من السلوك التكيّفي لمعالجة التوتّر، ويبيح لنفسه أن يصل إلى مرحلة مفرطة من الاضطراب ليكسب بعض المكاسب الثانوية .(Edward,2005)

أخطاء المرشد المدرسي المحتملة:

أثناء تقدم المرشدين النفسيين خلال الخطوات الخمسة التي تم شرحها، فإنهم سيواجهون عدد من الأخطاء المحتملة والتي من الأفضل تجنّبها. وفيمايلي نوضح بعض تلك الأخطاء الأكثر شيوعاً لدى المرشد في أثناء قيامه بالتعامل مع أزمة المسترشد:

أ. **السيادة:**

وتعني سيادة وسيطرة المرشد على المسترشد إنقاذاً له خلال تعرّضه للأزمة، فمن الأمور التي لا تعود بالفائدة على المرشدين هي أن يسلّموا بصحة تحكّمهم بالمسترشد، وبمسؤولياتهم عن اتخاذ القرارات التي في صالح المسترشد أثناء تعرّضه للصدمة. في حين أن الأغلبية العظمى من الأشخاص ما يزال لديهم القدرة على قيادة حياتهم الخاصة، والتحكّم بها رغم معايشتهم للأزمات. فإذا لم تتوفّر هذه القدرة، فمن الأفضل أن يقوم أفراد العائلة أو الأصدقاء بالسيطرة على المشاعر والعواطف المختلفة التي يتعرّض لها المسترشد خلال حياته.

ب. **منح الأمان الزائف:**

فمن الإجابات الاجتماعية الشائعة التي يسمعها الأشخاص الذين يتعرّضون لأزمة معينة، بأن هذه الأمور ليست سيئة بالقدر الذي تبدو عليه، وأن المستقبل أمامهم مشرق. ومن ناحية أخرى، فإن إعطاء الأمان الكاذب لا يعتبر استجابة علاجية، لكنها في الحقيقة تنقل للشخص الواقع في أزمة ما أن المرشد غير قادر على استيعاب الحالة النفسية التي يعيش بها، لذلك فإن التقدير الواقعي لمدى خطورة الصدمة يعدّ جوهرياً أكثر مساعدة في حل الأزمة.

ج. التركيز على البحث عن سبب الأزمة عوضاً عن إيجاد حلّ لها:

فمن الأمور التي تعدُّ مغرية للمرشدين النفسيين، هي تركيزهم على أسئلة من هذا النوع (كيف أقحمت نفسك بهذا المأزق على أيّ حال؟ بدلاً من سؤال المسترشد: كيف نستطيع العمل على منحك ولو القليل من الراحة النفسية)؟

ويبدو هذا الأمر من القضايا الهامة للمسترشد للتحقق من الأسباب المؤدية إلى الأزمة عن طريق مساعدة المرشد له في تفحّص العوامل المساهمة في صنع الأزمة.

د. افتراض الدلالات النفسية للصدمة:

يمكن أن يكون لنفس الصدمة معانٍ عديدة تختلف من شخص إلى آخر، فمن الممكن جداً للمرشد أن يفترض أنّ هذا الرجل يعاني من حالة تلهّف شديدة، لأنه أحبّ زوجته المتوفاة حباً جمّاً، ولكن في الحقيقة، من الجائز أن تكون ردّة فعله، وهذه هي نتيجة لشعوره بالذنب لعدم شعوره بالحزن على زوجته. أيضاً فالمرأة التي فُصلت من الآداب في السنة الأخيرة ستعاني من حزن حاد، والذي قد يفسّره المرشد النفسي بأن معنى هذا الحزن هو أنها مكتئبة لأنها لن تصبح باحثة. والواقع، هو أنّ هذه المرأة لم ترد يوماً أن تصبح باحثة، وكل ما أرادته من دخولها كلية الآداب هو أن تجعل والدها الأديب فخوراً بها، لكنها فشلت الآن في تحقيق ذلك. وبهذا نرى، كيف أنّ بعض الطرق الخاطئة ممكن أن تُتَّبع في العلاج، وذلك عندما يفترض المرشد للصدمة دلالات مختلفة عما هي عليه في الواقع.

ه. التقاط العدوى وهلع المرشد أثناء الأزمة:

فمن الجائز أن يكون القلق معدياً، حتى أن المرشدين ذوي الخبرة ليسوا مستثنين من التقاطها. فمن الممكن أن يتعامل المرشد النفسي مع حالة معينة من الأزمة بشكل جيد، إلى حين إعلامه بقيام هذا المسترشد بعملٍ عنيف (كالهرب بعيداً، الانتحار، ارتكابه لجريمة قتل، أو أن يصبح مجنوناً) عندها يهلع المرشد مما يجعله يتخذ قرارات غير صائبة.

هذا، وإنه يمكن منع المرشد من الإصابة بالذعر، من خلال العمل المشترك مع أحد زملائه في الحالات الصعبة، وبقائهم متيقظين إلى أنّ المرشدين ليسوا مسؤولين لما يحدث للمسترشد، وأن مسؤولياتهم تنحصر لبذل أفضل ما لديهم من جهد في حل هذه الحالة، واستعمال الدعم البيئي المتوفّر، كالحصول على دعم مؤسسات طبيّة أخرى في هذا المجال، وبإعطاء النصائح لأفراد العائلة بالأخطار المحتملة، وضرورة إدخال المسترشد إلى المستشفى للعلاج.

و. التقليل من تقدير الحالة أو المغالاة في تقديرها:

ويعني هذا أن ينتقل مثل هذا الموقف من قبل المرشد مثلاً، فيقول: ألاحظ أنك منزعج جداً، لكني تعاملت مع حالات كثيرة مثل حالتك في السابق، لذلك فإن وضعك النفسي لا يعتبر مسألة خطيرة. وهذا الموقف ينقل للمسترشد الذي يعاني من أزمةٍ ما، بأن المرشد متعجرف، غير مهتم بشأن مشكلته والتي من المحتمل جداً أن تكون من أكبر المشاكل التي قد يتعرّض لها، ويمكن أن تواجهه في حياته. أما المغالاة في تقدير الحالة: فتعني أن ينفصل المرشد ويصبح قلقاً تماماً مثل حالة المسترشد في الأزمة، ومثل هذه المغالاة تنقل رسالة معيّنة هي (إنك واقع في مشكلة خطيرة) ومثل هذه الرسالة ستضيف توتّراً على حالة المسترشد التي في ما يبدو أنها لا تطاق.

ز. الفشل في طلب المساعدة عند الحاجة إليها:

فبعض حالات الأزمة يكون معقداً وحاداً بشكل مفرط. لكن بعض المرشدين يشعرون بأنهم قد يفقدوا احترامهم أو اعتبارهم عند طلب الاستشارة النفسية من زميلهم أو زملائهم في المهنة. فتماماً مثل ما قد تحتاج عملية جراحية معقّدة وخطيرة إلى أكثر من جرّاح للقيام بها، فإنها قد تحتاج معالجة حالة معيّنة من الأزمة لأكثر من استشاري نفسي.

ح. التسليم بأن المبادئ التي تظهر فعاليتها هي متساوية الفعالية عند تطبيقها على الأنماط الأخرى من الأزمات:

فبينما توجد بعض المبادئ العامة التي تكون لها الأولوية في التطبيق على كل أنواع العلاج بمداخلة الأزمة، أيضاً فإن العديد من الأزمات يمكن أن تحتاج إلى مجموعة خاصة من المبادئ العلاجية (Stevens,1995).

وأخيراً يمكن القول: إنه من المهم جداً طرح موضوع التدخل الإرشادي في مواجهة الأزمات، والسؤال الذي يطرح نفسه هو ليس السؤال عن هل نجح أو لم ينجح المرشد باستخدام الطريقة المثلى لحل الأزمة، لأن الجواب على هذا السؤال هو نفس الجواب عن السؤال حول نجاح أو فشل الجلسات الإرشادية بشكل عام. وبالاعتماد على طبيعة الصدمة، ومدى قسوة ردّة فعل الأزمة، وشخصية المسترشد قبل تعرضه للصدمة، ومهارات المرشد، فإن التدخل الإرشادي في حل الأزمة يبدو أنها تحرز نتائج فعالة في بعض الأوقات، ونتائج قليلة غير فعّالة في الأوقات الأخرى، لكن في معظم الأوقات تنقسم هذه النتائج بين النجاح والفشل، حتى إنه في بعض الحالات، تكون هذه الجلسات الإرشادية للتدخل في الأزمة ذات طابع يصعب جداً القيام به لأن المخاطرة عادة تكون كبيرة ولا يوجد متسّع من الوقت. من ناحية أخرى، فإن المسترشد المتعرّض لأزمة ما، غالباً ما يكون سهل التأثر بالإيحاء، ولديه الباعث على أن يجرّب أي شيء يعرض عليه، فإن الحصول على كمية قليلة من الدعم النفسي، يمكن أن تسبب للشخص الشعور بالراحة والفرج لأقصى الحدود. لذلك فالمرشد النفسي يجب أن يعمل ما بوسعه لتعليم المسترشد كيفية أن يتجنّب تحويل الصدمات إلى أزمات نفسية. وللخروج من الأزمة، يمكن أن يكون عبارة عن حركة نحو خلق حالة شخصية جديدة، والتي لم يكن لدينا القدرة على إنشائها قبل تعرضنا للأزمة. فالأزمة تستلزم المجازفة، فبعض الأشخاص عند تعرّضهم لأزمة معينة، وتحت ضغط شديد، يصبحون لديهم القدرة على تأمل أنفسهم بشكل أكثر تعمّقاً وصدقاً من تأملهم لأنفسهم في أوقات السكينة النفسية.

الفصل التاسع

التفاوض

في ظروف شديدة التعقيد

(نموذج احتجاز الرهائن)



الفصل التاسع
التفاوض في ظروف شديدة التعقيد
(نموذج احتجاز الرهائن)

أجهزة الشرطة في جميع أنحاء العالم تواجه عدداً من حالات احتجاز الرهائن في كل عام، وهي تتعامل مع محتجزي الرهائن من خلال ممارسة التفاوض مع الخاطفين، وذلك من أجل الإفراج عن الرهائن والحفاظ على حياتهم من قبل الخاطفين وذلك باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات. والهدف من هذه الإجراءات هو الحفاظ على حياة الرهائن، وأجهزة الشرطة المعنية بهذا الأمر تستخدم كل وسائل الاتصال المتاحة، ومجموعة كاملة من الاستراتيجيات للتفاوض مع الخاطفين كمحاولة حل مشكلة الرهائن. إن التفاوض اللفظي لا يجدي في كثير من الحالات حل أزمة الرهائن، لذلك فهم يستخدمون مجموعة من التكتيكات الأكثر وثوقية وفعالية كما بينت نتائجها الإيجابية العديد من البحوث العلمية على أساس التعاون والتآزر بين رجال الشرطة والعلماء.

والغرض من هذا الفصل هو تحليل الأساليب التي يستخدمها المفاوضون في حالات احتجاز الرهائن الأزمة. ونظم الاتصال الفعال، والمفاوضات الراهنة، الأدوار الأولية للاعبين الرئيسيين في عملية التفاوض، واتخاذ القرارات.

والأزمات هي النتائج المترتبة على الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة. وتشير فترة الأزمة إلى عدد من المواضيع، بما في ذلك تلك التي لا تقتصر على التهديد والقلق والضرر والمرض والخطر أو الإصابة والخسائر في الممتلكات، لأن حالات الأزمات قد تهدد المعايير والقيم والأهداف والمعايير الاجتماعية. ومما لا شك فيه أن الأزمات هي التي تجعل المؤسسات الوطنية تعمل جاهدة للحد من الأزمة وذلك للحفاظ على سمعتها، وإعطاء صورة إيجابية في نظر عامة الناس. والحفاظ على السمعة والصورة الجيدة لا يمكن أن تتحقق من خلال النوايا الطيبة، بل من خلال العمل الجاد والاستراتجيات

الفعالة لمواجهتها بحكمة دون أدنى خسائر ممكنة. لذلك تستخدم المؤسسات الأمنية وغيرها من مؤسسات المجتمع المعنية بالأزمة مجموعة من الاستراتجيات للتعامل مع الأزمات. وبالرغم من أن بعض المؤسسات تستخدم بعض الاستراتجيات للتعامل مع الأزمة، إلاّ هناك العديد من الاستراتجيات التي تتطلب التعامل مع الأزمات حسب طبيعتها وظروفها وغير ذلك من العوامل التي ساعدت في ظهورها. وفي واقع الحال يخبرها التراث العلمي في هذا المجال أنه لا توجد استراتيجية واحدة مثالية من شأنها أن تضمن النجاح مع هذه الحالة أو تلك. ومع ذلك هناك بعض الإجراءات والمبادئ التوجيهية التي يمكن أن تساعد على النجاح في حل الأزمة، إذا كان يعرف فريق التدخل بالأزمة كيفية استخدام مثل هذه الاستراتيجيات وتقنيات التواصل الفعال لتشكيل تصورات إيجابية لدى عامة الناس والحفاظ على صورتهم الإيجابية، فهم من المرجح أن ينجحوا في إدارة الأزمة التي يواجهونها بفاعلية عالية (Coombs,1994).

وفقاً لنظرية صناعة الإحساس Sense Making Theory فإن المنظمات قادرة على الحد من وتيرة الأزمات إذا كان المفاوضين وأصحاب الاهتمام يدركون وضع الأزمة بشكل واضح. ووفقاً لهذه النظرية تجعل الأفراد يتخذون قرارات عقلانية ومعقولة عندما يتخذون أي إجراء خلال الوضع المتأزم (Weick,1993)، طالما يستطيع المديرون وأصحاب الاهتمام يفسرون المعاني والأسباب الكامنة وراء الأزمات التي حدثت في السابق بشكل صحيح، فيمكن استخدام تلك المعطيات بأثر رجعي ومعرفتهم بالتعامل مع الأزمة الحالية بدقة.

إن استخدام استرتيجيات التواصل الفعال هي القضية الرئيسية في الإبقاء على السياسات المتعلقة بالمنظمة، علاوة على ذلك إذا غيرت المنظمة سياسة الاستراتيجيات في الاستجابة للأزمة وفقاً لنوعية التقدم التنظيمي، فمن المرجح أن تكون عملية التعلم التنظيمي أطول مقارنة بالممارسة الماضية غي معالجة الأزمة. لذلك فالمنظمة قادرة على التكيف مع النظم والنماذج الجديدة من خلال عملية التعلم التنظيمي، لأنها تصبح أكثر انفتاحاً على مهارات جديدة وأدوات مناسبة وفعالة في التعامل مع حالات الأزمات (Senger ,et al.2003). ومثال ذلك، فقد تغيرت

استراتيجية حماية أمريكا في أعقاب هجمات الحادي عشر من أيلول، حيث ذكرت العديد من إدارات الشرطة أنها طورت مهاراتها الاتصالية واستراتجيات التفاوض بعد الوضع المتأزم في الألعاب الأولمبية في ميونخ. بسبب هذه الخسارة، فقد تعلمت العديد من الحكومات بعض الدروس المهمة فيما يتعلق في التعامل مع الأزمات، كخيار استراتيجي في الاستجابة لحالات أزمات الرهائن (Hancerli, 2005).

قضية التعامل مع الأزمات شديدة التعقيد:

تتعامل المنظمات مع الأزمات باستخدام استراتيجيات مختلفة إدارة الانطباع من أجل تشكيل تصورات إيجابية للصالح العام ولصالح من جهة، والمنظمات المسؤولة عن التعامل مع الأزمات من جهة ثانية. وهناك عدد من الاستراتيجيات لإدارة الانطباع تستخدمها المنظمات لإقناع الرأي العام في الأزمات والأحداث الطارئة. إنها في الواقع محاولة لتغيير المفاهيم العامة من خلال استراتيجيات مختلفة لصالح مصالحها وأهدافها الخاصة. تلك الاستراتجيات هي العمليات التي تستخدمها المنظمات في تشكيل التصورات العامة خلال الأزمات.

وقد تشكل حالات الأزمة الإضرار بالصورة النمطية للمنظمة، لذلك فهي تستخدم مبادئ توجيهية لتحديد استراتجياتها للاستجابة للأزمة، وذلك من خلال الاستفادة من خبراتهم السابقة في التعامل مع الأزمات، من أجل تحديد الاستراتجيات المناسبة لتحقيق نتائج إيجابية. فالتجارب السابقة في التعامل مع الأزمات قد تكون إيجابية أو سلبية. هذه المعززات من المرجح أن تكون عوامل حاسمة في كيفية التعامل مع الأزمات الحالية. فإذا كان أداء المنظمة إيجابياً في الماضي، فقد يمكن التنبؤ بنتائج إيجابية عند التعامل مع الأزمات الحالية والمستقبلية (Coombs,1995).

وبالمثل عندما تواجه الحكومات حالات احتجاز الرهائن، يجب عليها رعاية مواطنيها والحفاظ على حياتهم من الخاطفين، علاوة على الحفاظ على سمعتها، لذلك يجب أن تسمح الحكومات لفريق التفاوض أن يتفاوض من محتجزي الرهائن،

بشرط أن الا يقدم فريق التفاوض تنازلات كبيرة في هذا المجال وذلك حفاظاً على سمعة المنظمة والرأي العام، ولكن يمكن أن تقدم تنازلات في الخفاء وليس علناً (Foure,2003). إن الموافقة على التنازلات ودفع فدية لخاطفي الرهائن ليس هي وسيلة معتمدة أو استراتيجية متسقة لاستجابة أية حكومة، فإذا الحكومة قدمت تنازلات، فإنها في المستقبل لا يمكن أن تمنع تكرار ما حدث، وتصبح هدفاً لمحتجزي الرهائن في الحالات المستقبلية.

واستناداً إلى النتائج الواردة أعلاه، فإن الحكومات أثناء الأزمات مع محتجزي الرهائن، من المتوقع أن تستخدم أفضل استراتيجية لإدارة المسائل المتعلقة بأزمة محتجزي الرهائن، والذي من المرجح أن تستخدم عملية التفاوض مع الخاطفين، وذلك من أجل تأمين سلامة الرهائن، ولكن أيضاً للحفاظ على صورة إيجابية وسمعة طيبة بين مواطنيها والرأي العام.

في عام 1960 وعام 1970 كانت الشرطة تستخدم أسلوب تدخلات الفريق الشرطي التكتيكي Police tactical intervention للتعامل مع محتجزي الرهائن الذين لديهم دوافع سياسية. في الواقع في عام 1967 تم إنشاء أول أسلوب شرطي قائم على التدخل في الأزمات شبة العسكرية، مثل إدارة شرطة لوس أنجلوس لمواجهة الخاطفين بدوافع سياسية. وقد اقترح الملازم فرانك بولز Frank Bozl من شرطة نيويورك تقنية التفاوض بدلاً من استراتيجية التدخل التكتيكي. وهذا التطور الجديد في عملية التعامل مع أزمات محتجزي الرهائن تم استخدامه.

ومنذ ذلك التاريخ ركز المهنيون على استراتيجية ممارسة التفاوض باعتبارها الخيار الأمثل لإنقاذ أرواح الرهائن وكذلك حياة الناس الآخرين، حيث تم حفظ عدد من أرواح الناس من خلال تنفيذ هذه الاستراتيجية أثناء التعامل مع محتجزي الرهائن (Regini,2002). وتاريخياً (80٪) من الناس لقوا مصرعهم بدم بارد خلال محاولات الإفراج عن الرهائن بالقوة، أو من خلال إعدامهم من قبل الخاطفين (Michalowski et al,1988). ومثل ذلك العملية التي أجريت لتحرير

الرهائن في مصنع الغاز في جنوب الجزائر (أميناس) عام (2013) والذي راح ضحيتها (25) رهينة من أصل (132) رهينة من جنسيات مختلفة، إضافة إلى (623) عاملاً جزائرياً. ولهذا السبب، أدرك العلماء في هذا المجال في آخر الأمر الخطر القائم على حياة الأفراد المتورطين في الحالات، فهل يمكن استخدام القوة يعد أمراً ضرورياً أم الوصول إلى حل من التفاوض في مثل هذه الحالات. (Noesner,1999)

لذلك يمكن القول: إن التفاوض هو أفضل الخيارات لإنقاذ الرهائن وتقديم الخاطفين إلى العدالة، وهذا لا يعني أن الشرطة التكتيكية ليست خياراً جيداً؛ فالشرطة يجب أن تكون على بينة من ثلاثة أشياء:

- أولاً: يجب أن تعرف متى تبدأ، وكيفية الحفاظ على استراتيجية التفاوض وممارستها لإنقاذ الرهائن.
- ثانياً: تعرف متى تتوقف عن عملية التفاوض التي من المرجح أن يكون عندما لا يكون خيار التفاوض أي معنى بعد الآن لإنقاذ الرهائن.
- ثالثاً: ينبغي أن تعرف متى تستخدم التدخل التكتيكي ضد محتجزي الرهائن.

وقد اقترح نويسنر (Noesner,1999) انه يجب أن تحديد الإجابة الدقيقة عن الأسئلة الثلاثة الحاسمة قبل تنفيذ أي قرار للرد على محتجزي الرهائن.

1. إذا كان المقصود استجابة ضرورية.
2. إذا كان يحتوي على استجابة يقصد منها إجراءات فعالة لدرء الخطر.
3. إذا كانت الاستجابة المقصودة هي قابلة للعمل أو ليست من أجل تنفيذ استجابة لحالات الرهائن.

هذا الشيء الجيد من التفاوض مع هذه الحالات قد أدركته الكثير من إدارات الشرطة في العالم، وكذلك تنبأت بأهمية العديد من دول وحكومات العالم، وذلك من أجل فك احتباس أو إنهاء مشكلة الرهائن سلمياً، بالرغم من أن الفرق التفاوضية

على بينة من فريق التكتيكي، لأن الفريقين يعملان معاً يداً بيد في حل حالات احتجاز الرهائن بشكل فعال.

ويتكون فريق صنع القرار من القائد فريق التفاوض، والشرطة التكتيكية، وقادة الفرق الذين ينقلون آراءهم الجارية حول الأزمة إلى قائد الأزمة الذي له الكلمة الأخيرة. ولكل عضو له دور فعال في تقديم آراء حول إدارة الأزمة. وكل فريق من الفريقين المتفاوضين (فريق تفاوض المنظمة وفريق تفاوض الرهائن) لديهم أدوار مختلفة في الاستجابة في أزمة الرهائن. وهو مشابه للعبة كرة القدم، فريق يلعب من منظور الهجوم وآخر يلعب من وجهة نظر دفاعية (Hare,1997). ويحاول كل فريق مواصلة الاتصالات مع خاطفي الرهائن، في حين ينتشر الفريق الآخر في مكان الحادث. وإذا لم يحدث التفاوض لتسوية الوضع، فإن قائد الحادث في ساحة الحدث يحدد استخدام الفريق التكتيكي للتدخل، مع الأخذ بالاعتبار ما إذا كان هذا هو الخيار الصحيح والمناسب، والهدف النهائي وراء ذلك هو إنقاذ حياة الرهائن، وقد يكون المشهد للتدخل التكتيكي على النحو التالي: أن تكون الشرطة في المحيط الداخلي، وذلك لضمان عزل الخاطفين عن العالم الخارجي، بحيث لا يمكنهم الهرب، والسيطرة التامة على الموقع من جميع الجهات، بينما تكون هناك شرطة في المحيط الخارجي وذلك لضمان قدرتهم على تنفيذ ما يلزم تنفيذه ولإبعاد الآخرين من الناس من الاقتراب من مكان الأزمة وذلك حفاظاً على سلامتهم، علاوة على تواجد الإعلاميين الذين يقومون بالتغطية لموقع الأزمة.

فريق الأزمة في الحدث الإرهابي لمحتجزي الرهائن:

يتألف فريق الأزمة من اللجان التالي:

- قائد المجموعة: وهو قائد غرفة العمليات في موقع الأزمة.
- وحدة إنقاذ الرهائن.
- مجموعة التفاوض

- التشكيل المتعدد: ويتكون من :
- قائد المجموعة: رئيس غرفة العمليات.
- مجموعة التحريات والمعلومات.
- مجموعة التفاوض.
- وحدة إنقاذ الرهائن.
- مجموعة الاتصالات.
- مجموعة الامداد والتموين.
- مجموعة العلاقات العامة والإعلام.
- مجموعة الإنقاذ الطبي والإسعاف والحريق.
- مجموعة تسجيل الأحداث والتطورات والتفاصيل.

وبالرغم من أهمية هذه المجموعات في الأزمة الناتجة عن احتجاز الرهائن من قبل مجموعة إرهابية، إلاّ أننا سوف نسلط الضوء على مجموعة التفاوض، باعتبارها هي المسؤولة عن إنقاذ أرواح المخطوفين:

فقائد فريق التفاوض يتولى إدارة عملية التفاوض واتخاذ القرارات بشأن مسارها، ويقوم بتقدير الموقف وإبلاغه لقائد فريق الأزمة كما يتولى تنفيذ توجهاته، وهو المسؤول الأول عن نجاح عملية التفاوض. بينما المفاوض الأساسي هو الذي يتولى مسؤولية الاتصال بمحتجزي الرهائن ويدير الحديث معهم. وأخيراً المفاوض الاحتياطي: وهو بديل عن المفاوض الأساسي عندما يبلغ به حد الإرهاق أو الملل مداه، خاصة عندما تمتد فترة المفاوضات لمدة طويلة، وقد يتولى عملية التفاوض ويصبح مفاوضاً أساسياً إذا فشل المفاوض الأساسي في التعامل مع الإرهابيين أو فقد ثقتهم فيه أو إصابه التوتر، وتصرف نتيجة ذلك بطريقة تضر بعملية التفاوض (المطلق، 16,2008).

وقد كشفت بولاند ومك كريستلي(Boland& McCrystle,1999) العديد من المبادئ التوجيهية لمتابعة حالات الرهائن وذلك لزيادة فرصتهم على قيد الحياة، وأهم هذه المبادئ:

1. تجنب عدم شكوى الرهائن من أي شيء.
2. تقديم الدعم والسلوكيات الإيجابية للرهائن.
3. تجنب الرهائن المناقشة مع الخاطفين.
4. إخبار الرهائن أنه في حالة آمنة في ظل وجود تفاوض مع الخاطفين.
5. يطلب من الرهائن أن يكونوا هادئين عند تدخل الفرق التكتيكية العسكرية.

الاتصالات والمفاوضات:

نقدم في هذا القسم المكونات الأساسية للاتصالات الشخصية، وتنفيذ إجراء المفاوضات الناجحة، وذلك باستخدام أدوات مراحل التفاوض الفعال في حالة التفاوض مع حالات احتجاز الرهائن، والعناصر الأساسية لنظرية صناعة الإحساس، ونموذج الاتصال لشانون ويفر من خلال تحليل جوهر هاتين النظريتين، وإيلاء الاهتمام لنقل الرسائل بين الطرفين ومعاني هذه الرسائل في أنظمة الاتصالات.

الاتصالات الفعالة:

العمل المتواصل بين الأشخاص تتم بين طرفين والتي تشملالأسر والأقارب وزملاء العمل والأصدقاء. والتواصل والاتصال يعني تبادل معلومات مقدمة بين الأطراف المعنيين بعملية التواصل باستخدام تقنية من تقنيات التواصل اللفظي أو غير اللفظي لنقل الرسالة من المصدر إلى المستجيب، ورد المستجيب على فحوى الرسالة ونقلها إلى المصدر. بشرط أن الرسالة في صيغة مفهومة تساعد المتلقي للرسالةعلى فهم معناها الحقيقي. ويرى هيمبي (Hemby,2003) أن هناك بعض السلبيات لتنفيذ العملية التواصلية الفعالة بين الطرفين والتي تعيق عملية تفسير الرسائل على وجه

التحديد. لحسن الحظ هناك العديد من التقنيات المستخدمة من قبل أطراف الاتصال للحد من العوائق لتنفيذ الاتصال الفعال.

1. إذا عرف الطرفان المفاوضان كيفية أن تكون الرسائل أكثر نشاطاً في عملية استقبال الرسائل، فإن ذلك يساعد على فهم كل طرف الرسائل بشكل صحيح. والهدف من هذا الإجراء هو الحد من إمكانيات سوء الفهم أو إساءة تفسير الرسائل الواردة.
2. إذا كانت الرسائل قادرة للوصول إلى كل الأطراف بمستوى واحد من الفهم، فثمة احتمال فهم واضح لتلك الرسائل، المرسلة والمستقبلة.
3. إن معرفة الأطراف كيف الاستماع إلى بعهم بعضاً، فإن هذا يكون منطلقاً لفهم رسائل بعضهم بوضوح، والهدف من هذا الإجراء هو استخدام مهارات الاستماع النشط، واستخدام الأطراف هذه التقنيات لي يكونوا قادرين على سماع وفهم رسائل الأطراف الأخرى، إضافة إلى استخدام تقنيات إعادة الصياغة لإخبار الطرف الآخر أنه مصغي إليه، ومحاولة الطرفين لاتخاذ بعض الملاحظات لتسجيل المعلومات والمعارف التي أرسلت في تلك الرسائل.
4. إزالة الحواجز أو العوائق المادية لأطراف الاتصال التي تعيق الرسائل من الوصول إلى متلقي الرسالة بصورة واضحة، مثل المشتتات الصوتية، والظروف الجوية السلبية. والهدف من هذا الإجراء هو لضمان الصعوبات والسلبيات المادية لعملية التواصل، حيث يتم إزالة هذه العوائق قد الإمكان من أجل فهم الرسائل التي يتلقاها المتلقي والمرسل.

وبناء على ما سقناه أعلاه، فالاتصال إذن هو علاقة بين شخصية بين طرفين هدفه تبادل المعلومات من خلال واحدة من القنوات المتاحة، هدفه نقل رسالة إلى المتلقي باستخدام طريقة متاحة (لفظية، أو غير لفظية)، على اعتبار أن التواصل الناجح يستند إلى استراتيجيات ومهارات الاستماع النشط كل من الطرفين المتواصلين، إضافة إلى الأدوات المساعدة لتنشيط هذه الاتصالات ومساعدة الأطراف على إزالة السلبيات لتنفيذ الاتصال الناجح.

المفاوضات الناجحة:

يستخدم التفاوض كأداة ناجحة وفعالة في حالات الصراع، وهو المفتاح الرئيسي الذي يستخدم في عملية التفاوض، وفي حالات العادية مع الأفراد أثناء تعاملاتهم الحياتية. فالزوجان يتفاوضان بشأن اللذان يرغبان العيش فيه، والأصدقاء يتفاوضون حل مكان اللعب، والعميل يتفاوض مع تاجر السيارات عندما يود شراء سيارة جديدة، والعامل يتفاوض مع مديره من أجل الحصول على الترقية. جميع هؤلاء وغيرهم يمارسون التفاوض في حياتهم اليومية؛ بعضهم يخاف من التفاوض مع الآخرين بسبب شخصيتهم الانطوائية، وبالتالي فإنهم يكونون غير قادرين على الحصول على ما يريدون من الآخرين أثناء المفاوضات، وبعضهم الآخر يكونون غير قادرين على التفاوض بفعالية مع الآخرين بسبب سلوكهم الساخط أو الغاضب...إلخ. لكن عملية التفاوض تتطلب تدريباً ومهارة وذلك من أجل تلبية احتياجات الأفراد، ولأن التفاوض مهارة يمكن استخلاصها من مهارة الاستماع، والفهم الدقيق لطبيعة الشخص الآخر.

وخلافاً لاستخدام التفاوض في الحياة اليومية للأفراد، فإنه يستخدم في حالات التعامل مع الأزمات من قبل الطرفين المتنازعين باستخدام مهارات وتقنيات خاصة. المفاوضون في حالات احتجاز الرهائن بحجة إلى فهم السلوكيات الظرفية للطرف الآخر من المفاوضين في مثل هذه الظروف، والرسائل، والنوايا الحقيقية من محتجزي الرهائن باستخدام المؤهلات المهنية للمفاوضين. فقد ذكر غودوين (Goodwin,2004) هناك فرق كبير بين التفاوض في الظروف العادية والتفاوض في ظروف احتجاز الرهائن، لأن البيئتين مختلفتين من حيث: الزمن، ومستويات التهديد، والسلوكيات المضطربة، والأخطار المحتملة من أطراف الصراع، والصعوبة في اتخاذ القرارات. فحالات احتجاز الرهائن قد تستغرق وقتاً قد يطول وقد يقصر، وقد يتحقق في أي مكان وفي أي وقت. إن عملية التفاوض تأخذ مكان إما بشكل غير متوقع بسبب الطابع العام لحالات لاحتجاز الرهائن، والتعامل مع متحجزي الرهائن يجلب العديد من التحديات أبرزها قسوة من جانب المهنيين.

ثمة نوعان من الاستراتيجيات الوقائية للمختصين بتنفيذ القانون: الاستراتيجية الأولى تركز على الردع، بهدف إعاقة الأسباب التي تدفع محتجزي الرهائن لاتخاذ مثل هذا الموقف، بينما تركز الاستراتيجية الثانية التي تدعى بالاستراتيجية التنفيذية والتي تهدف إلى تنفيذ الاستراتيجية التكتيكية القتالية من قبل المهنيين العاملين على حماية القانون.

مراحل التفاوض مع الرهائن:

يقوم المفاوضون على الفور بإنشاء مراحل العمل التفاوضي، فقائد الأزمة، وفريق التفاوض، وفريق الانتقاذ وغيرهم من صناع القرار. وقد أشار فزلير وآخرون (Fuselier et al,1991) إلى أن ينبغي على فريق التفاوض إيلاء الاهتمام لاستجابة حالات الرهائن من تحديد الوقت للتدخل لإنقاذهم، ويسأل المفاوضون أنفسهم متى يبدأ العمل بالمهمة الأولى، وكيف البدء بالحديث مع الخاطفين، وما هي الأفعال التي قد تسيء إلى الوضع، إضافة إلى مشاعر الضغط والقلق للشروع بالتفاوض مع الخاطفين.

استناداً إلى استعراض الأدب المقدم حتى الآن حول التعامل مع أزمات احتجاز الرهائن، لذلك سوف نقدم نموذجاً لمراحل التفاوض مع خاطفي الرهائن:

مرحلة البدء، مرحلة حل المشكلة ومرحلة اتخاذ القرار:

ذكر هولمز وآخرين Holmes,et al أن المرحلة الأولى تتضمن صياغة المفاوضين خطتهم من خلال النظر في تشكيل الحوار بين الأطراف. في بعض الأحيان قد يتم الانتهاء من الإعداد في مرحلة ما قبل التفاوض والتي تسبق مرحلة البدء. وكشف هولمز ورفاقه أن هذه المرحلة تنتهي عند يتم تبادل الرسائل بين المفاوضين والخاطفين.

أما المرحلة الثانية، فهي حل المشكلة، فمن المرجح استخدام النهج العلاجي للمفاوضين، ومن المرجح استخدام الترهيب والإكراه.

بينما المرحلة الثالثة: الوصول إلى قرار: الأطراف تصل إلى هذا القرار مع درجة معينة من الثقة، وإذا لم يكن هناك قرار، كما هو الحال في حالة المناخ التفاوضي، فإن المفاوضيين يطلبون المساعدة من طرف ثالث " وسيط".

(Womack & Walsh,1997)

وقد شدد ماك كريستلي (Mc Crystle,1999) بأن هناك اربع مراحل للتفاوض من الخاطفين يمكن تتبعها في الآتي:

أ. الاستجابة.

ب. الاحتواء.

ج. التفاوض.

د. القرار.

في المرحلة الأولى يقوم ضابط الشرطة بمحاولة ضبط مسرح العمل الإرهابي على الفور، وفي المرحلة الثانية، محاولة الشرطة إخلاء المكان من المارة، وتطويق المكان، والمرحلة الثالثة، تتمثل في المبادرة بالتفاوض. والمفاوضون يدركون حقيقة أن تطبيق بعض هذه المبادئ سوف تؤدي إلى نتائج ناجحة، وهي:

- يسأل المفاوضون عن إمكانية الإفراج عن الرهائن المرضى.
- يجري المفاوضون تقييمات حول أنماط الرهائن.
- يتجنب المفاوضون مناقشة مطالب الرهائن.
- يعطي المفاوضون انطباعاً بأن مطالب الرهائن قابلة للتفاوض.
- لا يضع المفاوضون أي مواعيد نهائية.
- لا يقدم المفاوضون أي شيء قبل الحصول على مقابل.
- يكون المفاوضين على علم دائم بأن هناك العديد من المطالب لم تبحث بعد.

وخلاصة القول: إن استخدام أسلوب خطوة بخطوة التي قدمها فاغان (Fagan,2000) وغيره من العلماء تساعد المفاوضين على التركيز على كل مرحلة، إضافة إلى صعوباتها وتحدياتها. وهناك بعض المعايير التي يجب على المهتمين دراستها، ويقرروا فيما إذا كان فريق التدخل بالقوة هو الحل، . لذلك عليهم أن يسألوا الأسئلة التالية:

- إذا كان استخدام القوة لا مفر منه.
- إذا كان استخدام القوة أقل خطورة بالمقارنة مع الخيارات الأخرى.
- استخدام القوة غير مقبول في حدود القوانين والقواعد الأخلاقية.

نظريات الاتصال مع محتجزي الرهائن:

هناك نوعان من النظريات المستخدمة لمعالجة الأزمات مع محتجزي الرهائن: نظرية بريندا ديرفن Dernin حول صنع المعنى Sense Making Theroy ونموذج شانون ويفر للاتصالات: Shannon – Weaver`s communicationmodel

أولاً: نظرية ديرفن حول صنع المعنى أو الإحساس:

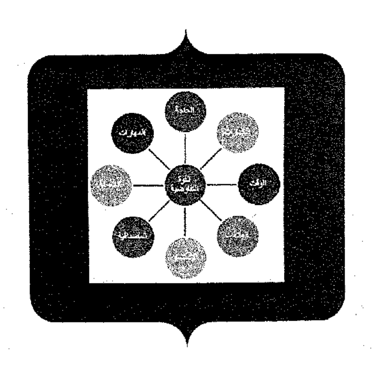
شيَّد ديرفن نموذجاً لشرح طريقة جيدية للاستماع إلى الأطراف الأخرى من البشر أثناء عملية التواصل معهم، ويرى من خلاله أن يسد فجوة في عملية الاتصال، وكذلك الأسباب الرئيسية، حيث وجد أن الثغرات الموجودة في أنظمة الاتصال تتعلق كثير بأن من الناس غير قادرين أو ليس لديهم استعداد للحصول على المعلومات الصحيحة التي يحتاجون إليها. وقد أوضحت الدراسات البحثية في وقت مبكر من ثغرات الاتصال باستخدام الصفات الاجتماعية والاقتصادية (العرق، الثقافة، والدخل والتعليم) وصفات المعلومات السياقية (وسائل الإعلام، والمشاركة العامة، والحصول على اتصال مع الخبراء). مع الإشارة إلى هذا الأسلوب، فإن بعض الأفراد قد يكونون أقل قدرة على الحصول على المعلومات الصحيحة. وهؤلاء الأفراد قد يفكرون بأن المعلومات المطلوبة لإطلاح مشكلاتهم الاتصالية غير موجودة لديهم. ومع ذلك هناك

نوعان من التناقضات وأوجه القصور في شرح الثغرات في نظم الاتصالات من منظور المنهج التقليدي. هذه التناقضات تعد مساعدة في التصور المفاهيمي للفجوات في مجال الاتصالات.

في التحدي الأول، المتلقي هو المسؤول عن الثغرات في مجال التواصل، ومع ذلك، فإن الطرف الذي يتحمل اللوم عن خلق فجوات الاتصال هو المصدر نفسه. لذلك ينبغي تركيز الاهتمام على المصدر بدلاً من المتلقي.

ويوفر التحدي الأول نتيجتين هما:

1. الرسالة نفسها التي لا يوجد لديها سلطة للتغيير أو إصلاح الثغرات في أنظمة الاتصالات. هنا يجب تغيير نظام الاتصالات.
2. يجب أن تستند الاتصالات على الأسلوب الذي يركز على المتلقي.



في التحدي الثاني هو الأسلوب المركزي المعني بطبيعة المعلومات ذاتها وطبيعة المتلقي. بالرغم من أن كل تحدي له اتجاهه الخاص، سواء كانت تحديات كتابية أو تحديات تتعلق بالانتباه.

والهدف من هذه النظرية باختصار هو إظهار كيف يستطيع الأفراد تصميم جسر عبر الثغرات، وهم قادرون على معرفة الثغرات وسدها بأنظمة الاتصالات المناسبة، إذا كان الأفراد لديهم معرفة بحسن الاستماع، وتغيير خصائص الشخصية، ونمط حياة المستخدمين بسبب هذه الخصائص هي أكثر مرونة تجاه التغير. ويتم تخصيص هذه التغيرات من قبل العديد من الشروط، ، مثل: العوائق، الثغرات، الوقت، والفضاء أو السلوكيات الخارجية/ الداخلية للمستخدمين. كما أن نظرية المعنى توفر أسلوباً منهجياً للأفراد لرؤية أنظمة اتصالاتهم الخاصة بهم من وجهات نظر ومعنى أوسع في تفاعلاتهم من خلال التركيز على الاستماع إلى الآخرين. وقد استخدمت هذه النظرية على مدى ثلاثة عقود مع الأفراد والمؤسسات والمنظمات.

وفي عام 1949 نشر "شانون وويفر" كتابهما حول نظرية الاتصالات على أساس وقائع شرح نقل المعلومات من المرسل إلى متلقي الرسالة من خلال أنظمة الاتصال المعينة. وأشار شانون وويفر إلى واقعية المعنى لكلمة المعلومات في نموذجهم للقراء هو الفهم الوضح. وللتأكد على هذه المعلومات في نظرية الاتصال باعتبارها مقياس حرية المرء لاختيار رسالة واحدة. في هذه النظرية، فإن مصطلح "أنظمة الاتصالات "يتناول جميع الإجراءات بما في ذلك المصادر الشفهية أو الكتابية، والبصرية و/ أو السلوكيات التي قدمت في مجال نظم الاتصالات. تشمل نظم الاتصالات المقدمة في هذا النموذج عدة أطراف أساسية: الأطراف و/أو العناصر، مثل:

1. مصدر المعلومات (مرسل الرسالة).
2. رسالة (المعلومات).
3. جهاز الإرسال.
4. قناة.
5. استقبال رسالة.
6. والرد.

وقد وضع شانون ويفر Shannon – Weaver نموذجاً في التفاوض في حالة احتجاز رهائن باعتباره نموذجاً مفيداً وقابلاً للتطبيق كإطار عمل لاستراتيجيات التفاوض واتخاذ القرار.

- تعلم المفاوضين كيفية النظر في استخدام الاستراتجيات المختلفة.
- تعلم المفاوضين كيف يسألوا محتجزي الرهائن.
- معرفة المفاوضون بكيفية طرح الأسئلة الصحيحة لمحتجزي الرهائن.
- معرفة المفاوضون أدوارهم ضمن فريق التفاوض سواء كان المفاوض الأول أو الثاني.
- تعلم المفاوضون الرسائل الصادرة من محتجزي الرهائن لضمان التفسير الصحيح.
- تجنب المفاوضون المشكلات أثناء عملية التفاوض مع محتجزي الرهائن أثناء عملية التواصل معهم.
- ينبغي على المفاوضين اختيار الكلمات المناسبة إرسالها إلى محتجزي الرهائن.
- ينبغي أن يستخدم المفاوضون نبرة صوت واضحة.
- يختار المفاوضون الكلمات المناسبة.

تدريب فريق التفاوض:

ويتجلى هدف التدريب تشجيع المفاوضين على استخدام تقنيات واستراتيجيات التفاوض الممنوحة لهم، حيث يتم إعطاء المتدربين تقنيات واستراتجيات التفاوض التي تقوم على الخبرات الماضية في التفاوض مع محتجزي الرهائن. وتسلط البرامج التدريبية الضوء على الحفاظ على أمن الضباط، وتدريبهم على كيفية استخدام مهارات الاتصال الفعالة: التعاطف، اكتساب القدرة على تقييم محتجزي الرهائن، إضافة إلى أن المتدربين يتلقون دورساً في علم النفس الجنائي من أجل الحصول على رؤية لشخصية محتجزي الرهائن.

أساليب التفاوض مع محتجزي الرهائن:

تتضمن أساليب التفاوض مايلي:

تعد المفاوضات وجهاً لوجه من أخطر المفاوضات مع الخاطفين، ولا يستخدم هذا الأسلوب إلاّ في الحالات القصوى فقط وبموافقة فريق الاقتحام وبالتدعيم التكتيكي. ويجب أن يكون المفاوض على علم باعتبارات السلامة الشخصية، مثل النظر في عيني الخاطف دائماً، وتحديد أماكن الوقوف، التراجع إلى الخلف عن طريق الظهر، الحصول على وعد بعدم إطلاق النار، عدم التفاوض أبداً مع أشخاص متعددين. استخدام مكبرات الصوت للتعامل مع الخاطفين، ويحبذ أن يكون هذا في بداية التفاوض.

أولاً: التفاوض مع مجموعة خاطفة تحتجز رهائن:

تتضمن العملية التفاوضية مع هذه المجموعة عدة آليات، نذكرها بشكل مختصر:

1) المماطلة في كسب الوقت:

الوقت هو الشيء الوحيد المتاح للمفاوض، والذي ينبغي استغلاله إلى أقصى درجة ممكنة، ومن المعروف أنه كلما طال الوقت كلما قلت خطور محتجزي الرهائن، وأمكن السيطرة عليهم. ومن المعروف أيضاً، أن أية أزمة تحدث بين طرفين في أوقات حرجة، يجب أن يحسب حساب للوقت، لأن اي تأخير فيه، وخصوصاً بالنسبة لفريق إنقاذ الأفراد المحتجزين من قبل المجموعة الخاطفة سيعرض حياتهم للخطر. لذلك فإن المجموعة الخاطفة تحاول قدر الإمكان استغلال الوقت وإطالته إلى أقصى حد بهدف:

ب) الحصول على أكبر قدر من المكاسب.

تخفيف التوتر النفسي الذي يعانون منه نتيجة لهذه العملية، لأن كل من المجموعة الخاطفة والمفاوضين يكونون في الدقائق الأولى من بدء العملية أكثر توتراً وقلقاً

ج) السعي لترتيب الأمور الإجرائية لحل الأزمة من دون خسائر كبيرة.

أما الدور الذي يقوم به المرشد النفسي في مساعدة المفاوض على التفاوض مع الخاطفين بطريقة تؤدي إلى نتائج إيجابية، فيتمثل في مساعدة المفاوض في التلاعب بمستوى الضغط النفسي لدى محتجز الرهائن، ومتى يكون على حافة الانهيار، مع أخذ الحيطة، لأن المفاوض هو الآخر يمر بمرحلة إعياء شبيهة بالتي يمر بها الخاطف والمتمثلة في انهيار جميع آلياته الدفاعية. كما يقوم المرشد أيضاً بمعرفة أوضاع الخاطفين من الناحية الانفعالية والنفسية، ومراقبة وضع المفاوض وتنبيهه إذا ما وصل إلى هذه المرحلة والتي لا يستطيع أن يدركها لوحده.

وبناء عليه، فإن الوقت يكون دائماً في صالح المفاوض بشرط الاّ يتهور ويتعجل في الأمور، بل عليه أن يأخذ بالحسبان عند الاتصال مع المجموعة الخاطفة ما يلي:

أ. خلق جواً مفعماً بالأمل لحل المشكلة مع إظهار الرغبة في المساعدة.
ب. خلق جواً من التسوية، وذلك من خلال استخدام أسلوب (خذ وهات) والنية في المساومة والتنازل عند الضرورة.

ثانياً: الثقة:

المفاوض الجيد هو الذي يستطيع أن يبث الثقة في نفوس الخاطفين ويدفعهم للاستجابة لمطالبه واقتراحاته، وقد أشار العديد من العماء في هذا الخصوص، مثل: بوتلر Butler,1995 ووالتون Walton وبتلر وآخرون (Butler, et al,1999 Hk)

أن ثمة علاقة وطيدة بين الثقة واستراتيجيات التفاوض، وهذه الثقة تنطوي على استعداد لبناء توقعات إيجابية.

ثالثاً: المساومة:

قاعدة عامة لا يجب تحقيق أي مطلب من مطالب الخاطفين دون مقابل، ويجب إشعارهم بذلك، وهي خطوة أولى من خطوات استعادة السيطرة عليهم. فإذا طلب الخاطفين طعاماً أو شراباً يجب مساومتهم، وإذا أخل الخاطفون بوعودهم فعلى المفاوض إعلامهم بعدم الاستجابة لمطالبهم.

رابعاً: الحصول على المعلومات:

وتتويجاً للمعرفة الكاملة التي يحصل عليها المفاوض الناجح، عليه أن يحصل على معلومات كافية من الخاطفين، وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة الذكية والتي لها معنى ودلالة خاصة. ويفضل في بعض الحالات أن يطرح المفاوض في بداية التفاوض أسئلة من النوع المغلق وخصوصاً إذا اتسمت شخصية الخاطفين بالعناد والتحدي والرفض في إعطاء إجابات وافية، ويتم الانتقال بعد ذلك إلى الأسئلة المفتوحة، والهدف من وراء ذلك تكوين علاقة بينهما قائمة على الثقة.

خامساً: التعامل مع انفعالات الخاطف:

ينبغي أن يأخذ المفاوض بالحسبان مجموعة من القضايا عند التعامل مع محتجزي الرهائن، وهي:

أ. الرد عليهم بطريقة هادئة ومتزنة عندما يطرحون مطالب معينة، مع إشعارهم بالأمان وإمكانية الوصول إلى حل للمسألة الخلافية القائمة بينهما.

ب. إعطاء الوقت الكافي للخاطف وعدم مقاطعته في الكلام، لأن هذا الأسلوب يساعد المفاوض في امتصاص غضب الخاطف.

سادساً: إقامة علاقة ثقة بين الطرفين:

ينبغي على المفاوض أن يكسب ثقة الطرف الآخر، وذلك من خلال مساعدته في البحث عن مخرج، وإشعار هذا الطرف بأنه مهتم به وجاد في التوصل إلى حل مرضي معه. كما ينبغي عليه ألاّ يستخدم أسلوب التهديد والوعيد، لأن ذلك قد يفسد المفاوضات بينهما، ويحدث نتيجة لذلك مشكلات لا تحمد عقباها.

سابعاً: استخدام الأسلوب الإقناعي:

ويتمثل ذلك في الموافقة الجزئية على وجهات نظرهم مما سيقلل من صمودهم لتسويات لاحقة.

1. معالجة المشكلات أولاً بأول، مما يخلق جواً من النجاح، مع إرجاء المشكلات الكبيرة إلى وقت لاحق.
2. تقسيم المشكلات الكبيرة إلى مشكلات جزئية يسهل معالجتها، وكذلك تنازل محتجز الرهائن في حالة صغرها، ومثال ذلك محتجزي الرهائن الكوريين في أفغانستان، حيث أطلقوا سراح بعض الرهائن لظروف إنسانية.
3. إذا لم يحرز المفاوض أي تقدم مع الخاطفين، فعليه أن يطرح بعض المسائل الخاصة بهم، ويجعلها محوراً للتفاوض. كأن يؤكد لهم أنه سوف يساعدهم على اللجوء السياسي إلى دولة محايدة ويضمن سلامتهم.
4. على المفاوض أن يقترح عليهم الاستسلام بشكل مستمر.
5. على المفاوض أن يبدي موافقته بمضض على أي طلب بإمكانه أن يكون في صالحه لقاء تنازلات فورية أو مستقبلية، وقد يستخدم ذلك كحسن نية شريطة ألاّ تتعارض تلك المطالب مع شروط التفاوض الرسمية المبلغة للمفاوض من جهات التفويض.

ومن الأمثلة التي تدل على تناقض الحوارات بسبب التباين الثقافي الحوار الذي دار بين الرئيس المصري السابق أنور السادات وأحد الصحفيين الأمريكيين:

الصحفي: والآن بعد كل هذه العقبات الموجودة في طريق تحقيق السلام مع إسرائيل، هل تذهب إلى أمريكا لتتغلب أنت وكارتر عليها.؟

السادات: أنا وكارتر أصدقاء ونتعاون على تحقيق السلام دائماً.

الصحفي: هل تنتظر دعوة كارتر لكي تذهب إلى أمريكا في المستقبل القريب.؟

السادات: بدعوة أو من غير دعوة أقدر أروح واجتمع مع كارتر.

كانت هذه الجملة السبب في قول الصحفي إن السادات يتسم بالعنجهية والجفاء، والإشكالية تكمن هنا في أننا في ثقافتنا العربية نتبع أسلوب القوالب الثابتة كأحد أهم أساليب الإقناع، كبيت شعر أو نص ديني، مما يؤدي في النهاية إلى عدم فهم المفردات لأنها تقع ضمن سياق ثقافي لا يفهمه إلا أبناء الثقافة الواحدة (عثمان، 1998، 15).

نموذج تفاوضي في حالة اختطاف طائرة:

بداية الأزمة:

في الخامس من نيسان عام 1988، أقلعت الطائرة الكويتية الجابرية (البيوينج 747) القادمة من بانكوك إلى الكويت، وعلى متنها (112) راكباً، وأثناء مرور الطائرة فوق عُمان، دخل ثلاثة من الأشخاص قمرة القيادة وطلبوا من الطيار التوجه إلى إيران، وإلا عمدوا إلى تفجيرها. وبالفعل استجاب قائد الطائرة لرغباتهم، حيث هبط في مطار مشهد الإيراني.

المطالب المعلنة للخاطفين:

تمثلت مطلب الخاطفين بإطلاق سراح (17) شخصاً من المسجونين في الكويت، ومنحوا الحكومة الكويتية مهلة مدتها (12) ساعة، وهددوا بقتل الرهائن الثلاثة من أقارب الأسرة الحاكمة، إلاّ أن الحكومة الكويتية لم تستجب لمطالبهم.

مواجهة الأزمة:

أرسلت الحكومة الكويتية وفداً إلى طهران مهمتها التفاوض مع الخاطفين، كما طلبت الحكومة الكويتية من القائم بالأعمال الإيراني في الكويت بعدم السماح للطائرة بمغادرة الأراضي الإيرانية، وطالبت إيران بتامين سلامة الركاب وطاقمها.

المفاوضات:

انتهت المفاوضات بين الخاطفين ونائب رئيس وزراء طهران إلى الإفراج عن (24) امرأة، ورجل أردني لأسباب صحية، بشرط تزويد الطائرة بالماء والكهرباء لتشغيل أجهزة التكييف. وبهذه النتيجة انتهت مفاوضات أول أيام الأزمة.

وفي اليوم التالي (1988/4/6) وصل الوفد الكويتي إلى مطار مشهد، وبدأ مفاوضات مع الخاطفين، إلاّ أن جميع المحاولات باءت بالفشل. وقد تمثلت إجراءات الخاطفين بإرسال برقيات لحل الأزمة من قبل سيدة من أقارب الأسرة الحاكمة، وذلك للإفراج عن (17) شخصاً مسجونين في الكويت، ولكن السلطات الكويتية رفضت ذلك، وقد هدد الخاطفون بتفجير الطائرة أو نقلها من مشهد إلى مكان آخر غير معلوم.

مغادرة الطائرة مطار مشهد:

وبعد محاولات يائسة لقائد الطائرة بالهبوط في مطار تركي وقبرص وبيروت، إلاّ أن جميع المحاولات باءت بالفشل، وأخيراً هبطت الطائرة في مطار لارنكا في قبرص، حيث سمحت لها سلطات المطار بالهبوط بسبب نفاذ وقودها.

مفاوضات لارنكا:

وفي مساء اليوم الرابع من اختطاف الطائرة وصلت الطائرة إلى مطار لارنكا. وفور هبوطها توجه كلاً من وزيرا الخارجية والداخلية القبرصيين إلى المطار لمتابعة الموقف. وقد جدد الخاطفون لبرج المراقبة في المطار مطالبتهم بالإفراج عن السجناء الـ (17)، كذلك طالبوا بتزويدهم بالوقود للقيام بمحاولة ثانية من أجل الهبوط في مطار بيروت. وفي حوار لاسلكي بين برج المراقبة والخاطفين رفض الخاطفون طلباً قبرصياً لإطلاق سراح عدد من الركاب كبادرة حسن النية.

تطور الأزمة:

كرر الخاطفون مطالبهم بالإفراج عن السجناء، ولكن السلطات القبرصية أشارت إلى أن هذا المطلب خارج حدودهما، وفي ذلك اليوم أرسلت الكويت مندوباً لها للتفاوض مع الخاطفين ولكن المحاولات باءت بالفشل. وقد أعطى الخاطفون للكويتيين مهلة مدتها (12) ساعة للإفراج عن السجناء، ولكن المحاولة لم تنجح. كما طلب الخاطفون من سلطات المطار تزويدهم بالوقود، والطعام، والماء، وتم تقديم الطعام لهم، ولكن لم يتم تزويدهم بالوقود بحجة عطلة عيد الفصح. وبعد الفطور عاود أحد الخاطفين الاتصال ببرج المراقبة ليستوضح الأمر بشأن الوقود: " ماذا حل بالوقود، نريد وقوداً فوراً، لقد جئنا إلى هنا مع وعد بالحصول على الوقود للعودة، وقد هدد بقتل المزيد من الركاب إذا لم يتم تزويدهم بالوقود، كما طلبوا من برج المراقبة إيفاد اثنين من الصحفيين أحدهما يتقن اللغة العربية لتسليمهما بياناً جديداً.

الوساطة الفلسطينية:

تدخل بشكل غير مسبق ممثل منظمة التحرير الفلسطينية في قبرص سمير أبو غزالة، حيث حاول الخاطفون لمدة ثلاثون دقيقة التفاوض مع أبو غزالة وعبده ملص، لكن جميع المحاولات لم تثمر عن أي شيء.

تصاعد الأزمة:

"شهد اليوم السابع للأزمة تنفيذ ما هدد به الخاطفون من تنفيذ المذبحة البطيئة للركاب حسب قولهم، إذ نفذ الخاطفون تهديدهم بقتل رجل أمن كويتي ثاني بسبب عدم تزويد الطائرة بالوقود، وهددوا بارتكاب مزيداً من الأعمال الأشد خطورة ما لم يستجاب لمطالبهم بشان تزويد الطائرة بالوقود، وقد تم قتل ضابط كويتي آخر بعد أن هدد الخاطفون بقتل أحد الرهائن الثلاثة المنتمين إلى الأسرة الحاكمة في الكويت، إذا لم يستجاب لطلبهم تزويد الطائرة بالوقود للإقلاع إلى دولة محايدة لإجراء المزيد من المفاوضات. لقد تبين للمتابعين والمحللين لإدارة الأزمة أن جولات المفاوضات السابقة لم تكن مفاوضات مجدية، بل كانت نوعاً من التكرار المتبادل للمواقف، الأمر الذي دفع المفاوض الفلسطيني للقول إن الجهود مستمرة، وعند ظهر ذلك اليوم بدا أن المسألة وصلت إلى طريق مسدود، واعترف المفاوض الفلسطيني بقوله " بأننا بدأنا نعمل من أجل تفادي السوء". فقد اشتدت الأزمة ونفذ الخاطفون تهديدهم بقتل رهينة كويتية

وبنهاية اليوم السابع للأزمة أنهت الوفود التفاوضية ثلاث عشرة جولة تفاوضية مع الخاطفين منذ هبوط الطائرة في مطار لارنكا، وكان آخرها ما قام به المفاوض القبرصي (مدير الطيران المدني) مع المفاوض الفلسطيني باستخدام مكبر الصوت مع الخاطفين، حيث تقدم المفاوضان في سيارة إلى قرب الطائرة ونزل المفاوض القبرصي من السيارة وخاطب الخاطفون لمدة تسع دقائق، والمفاوض الفلسطيني لمدة سبع دقائق، وانتهت هذه الجولة بتقدم مفاده تخفيض الحكم بالإعدام عن ثلاثة من السجناء بالكويت إلى السجن المؤبد، لكن السلطات الكويتية نفت هذا الاتفاق.

تشعب الأزمة:

بعد إقدام الخاطفون على قتل الراكب الثاني سرت شائعات مفادها أن بريطانيا أعربت للكويت عن استعداها للمساعدة في أي عمل يهدف إلى تحرير الرهائن، وأن القوات البريطانية في قبرص وضعت في حالة استنفار، فيما وصل عدد محدود من قوة جوية خاصة من بريطانيا إلى قاعدة "اكروتيري". أما في بيروت فقد أصدرت منظمة الجهاد الإسلامي تهديداً سلم إلى مكتب وكالة أنباء رويتر مرفقاً بصورة اثنين من الرهائن الغربيين، فرنسي وأمريكي. ومفاد هذا التهديد: نعلن أن جميع الرهائن الأجانب في لبنان سيقتلون إذا تعرضت الطائرة والمجاهدون لمغامرة عسكرية حمقاء."

بصيص أمل:

في ثامن أيام الأزمة ازداد الخاطفون إصراراً على تزويد الطائرة بالوقود، وقد وجه الخاطفون إنذاراً عبر برج المراقبة يطلبون فيه تزويدهم بالوقود وإلاّ ستنفجر الطائرة. ولكن المفاوض الفلسطيني توصل إلى اتفاق مع الخاطفين مفاده:

أ. تمديد المهلة ليتسنى للسلطات القبرصية تزويد الطائرة بالوقود.

ب. موافقة جميع الفرقاء المعنيين على التسوية التي يمكن التوصل إليها، وذلك بالإفراج عن (12) رهينة، مقابل تزويد الطائرة بالوقود والسماح لها بمغادرة مطار لارنكا.

ج. حسب الاتفاق المبدئي فإن الطائرة ستتوجه إلى الجزائر لإكمال المفاوضات هناك، ويتم الإفراج عن بقية الرهائن.

وبالفعل غادرت الطائرة إلى مطار الجزائر يوم الأربعاء 1988/4/13، ولكن جولة المفاوضات التي قادها ممثلين من الجزائر وفلسطين لم تثمر عن أية نتائج، وقد صدر بياناً عن الخاطفين مكتوباً باللغة العربية موجهاً إلى الصحفيين مطالباً فيه تزويد الطائرة بالوقود لإخراجها من الجزائر لأنهم لا يريدون أن تتم المذبحة في الجزائر، وأكدوا على مطالبهم. وقد حدد الخاطفون مهلة الساعة العاشرة من صباح

يوم الأحد 1988/4/17 موعداً نهائياً لتزويد الطائرة بالوقود، وإلاّ ارتكبوا مذبحة على متن الطائرة.

وفي يوم الاثنين 1988/4/18 اجرى المفاوضون الجزائريون جولة جديدة من المفاوضات مع الخاطفين، إلاّ أن المفاوضات لم تسفر عن جديد بشأن إطلاق سراح الرهائن.

عرض واستبدال الرهائن:

دخلت الأزمة يومها الخامس عشر دون أي انفراج للموقف، ومع تعثر المفاوضات تقدم الشيخ "فهد الأحمد الصباح" بمبادرة أعلن فيها أن الفريق القومي الكويتي لكرة القدم بأكمله يعرضون على الخاطفين أنفسهم بدلاً من الرهائن.

انتهاء الأزمة:

ولظروف دولية فرنسية وأمريكية وبريطانية، تكللت مساعي الوفد الجزائري بالنجاح في اليوم السادس عشر، حيث أعلن وزير الداخلية الجزائري عن موعد الإفراج عن رهائن الجابرية. وفي السادسة صباحاً بتوقيت الجزائر خرج (31) رهينة من ركاب الطائرة وملاحوها.

أساليب الاتصال بين فريق التفاوض ومجموعة إرهابية:

سوف نقدم في هذه الفقرة نموذجاً مختصراً للعناصر الأساسية التي يقوم بها فريق التفاوض أثناء التعامل مع أفكار وسلوكيات وعواطف مجموعة إرهابية، من أجل السيطرة الكاملة على المجموعة ومنعها من تنفيذ عملها الخاطف، وأهم العناصر التمهيدية:

1. تحديد المعلومات الضرورية لدى فريق التفاوض مع الطرف الخاطف، وذلك من خلال:
2. الحصول على معلومات كاملة ودقيقة عن الأهداف التي يسعى الطرف الخاطف إلى تحقيقها ويتم ذلك من خلال ما يعلنه الطرف الخاطف من شروط لإخلاء سبيل الرهائن
3. معرفة الجهة أو الجهات المنفذة للعمل الخاطف، وصفات قياداتها وأعمالها ونشاطاتها الخاطفة السابقة، والمنظمات أو الدول التي تدعمها. والغاية من وراء ذلك هي تقدير خطورة عملية الخطف وجديتها، وتقويم مدى نجاح الاتصال مع الطرف الخاطف لتسوية الأزمة سلمياً.
4. ممعلومات دقيقة عن سلوكيات ونماذج شخصية منفذي عملية الخطف، وردود أفعالهم نحو المؤثرات والضغوط ومشاعر التهديد. وهذا يساعد على كيفية التعامل معهم والتنبؤ بتصرفاتهم في هذا الموقف.
5. تقدير درجة التصميم عند الطرف الخاطف في تحقيق مطالبه المفروضة على الطرف الآخر. وهذا يساعد الطرف المفاوض على وضع استراتيجية للتعامل مع الخاطفين.
6. تقدير حالة الرهائن النفسية والفيزيولوجية، ودرجة الخوف والقلق، ومستوى الأمل والتفاؤل لديهم للخروج من المأزق. ويتم الحصول على هذه المعلومات من قائد الطائرة في اتصالاته مع الجهة المعنية، وفي الاحتياجات الإسعافية المطلوبة.
7. معرفة سلوكيات الطرف الخاطف في تعامله مع الرهائن. هل ممارساته مع الرهائن بالغة القسوة يمكن من خلالها استجرار الطرف المفاوض إلى تنفيذ مطالبه؟ أو سلوكياتهم مع الرهائن تبدو طبيعية وعادية؟

أما الخطوات التنفيذية للتفاوض مع الطرف الخاطف فيمكن إجمالها في الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: وتتضمن: تشكيل فريق التفاوض، والذي يضم في الغالب (خبير نفسي، خبير قانوني، مترجم، وممثلون من وزارة الدفاع والداخلية والخارجية)، وإعداد الأجهزة السمعية (اللاسلكي، التلفون) ومكبرات الصوت.

الخطوة الثانية: وتتضمن: التشكيك في صحة المعتقد القائم على تسويغ العمل غير الشرعي وتبريره كأسلوب من أساليب النضال المشروع. ويتمثل هذا من خلال محاولة الطرف المفاوض إقناع الطرف الخاطف أنه تعرض لعملية غسيل دماغ من قبل رؤسائه الذين أمروه بتنفيذ هذه العمل.

الخطوة الثالثة: وتتضمن: تناول التفكير ذاته عند الطرف الخاطف بتحليله، وكيف أنه يفرض على ذاته الكلام الذاتي السلبي الذي يخلق عنده مشاعر العدوان والانتقام والقنوط. ويتم ذلك من خلال تقمص أفكار الطرف الخاطف وتحليل ما يدور في تفكيرهم من تخيلات وأحاديث مع الذات السلبية غير المنطقية، وجعلهم يتبصرون بهذه الآلية الفكرية السلبية التي تجعلهم يفكرون تفكيراً مدمراً لهم وللرهائن معاً. وبعد هذا يتم إرشادهم وتوجيههم إلى التفكير العقلاني والأحاديث الإيجابية مع الذات، وهذا الإجراء من المحتمل أن ينعكس إيجابياً أثناء تعاملهم مع الموقف.

الخطوة الرابعة: وتتضمن: إثارة العواطف تجاه أسرهم وسلامتهم الشخصية، وتعزيز الاهتمام بالذات ويتم تنفيذ هذه الخطوة من خلال النداءات المركزة للعواطف الأسرية والمحركة لغريزة حب الحياة، والتخويف من المخاطرة بالحياة وما يترتب عن ذلك من مشكلات أسرية تلحق بهم مستقبلاً وتعزيز مشاعر الإثم عندهم إزاء أعمالهم التي تتناول أبرياء قد يكون منهم من يؤيدون قضيتهم، إضافة إلى تعزيز الطمأنينة وإضعاف الحس بالتهديد، الأمر الذي يضعف سيطرة الغرائز المحفزة للعدوان لديهم.

الخطوة الخامسة: وتتضمن: العمل لتغيير المعتقد السلبي لديهم وتحويله إلى معتقد إيجابي، ينتج عنه سلوكيات ومشاعر إيجابية جديدة، وذلك تحت تأثير الإيحاءات المتكررة والنداءات الرامية لخلق الأفكار الإيجابية.

الخطوة السادسة: وتتضمن: التأكيد بشكل مستمر على تعزيز السلامة الشخصية والأسرية، وأهمية استغلال فرصة الحوار واستثماره بإطلاق سراح الرهائن حقناً للدماء وضماناً لحياتهم.مع التأكيد أثناء التفاوض مع الطرف الخاطف على وجود خيارات أخرى مأساوية في حال عدم الانصياع إلى المنطق والعقل، وتحميله المسؤولية الكاملة إذا أقدم على تنفيذ وعده بقتل الرهائن.

الخطوة السابعة: وتتضمن: إعطاء فرصة للطرف الخاطف بالتفكير وانتظار رد فعله بعد هذه النداءات، مع التأكيد على الحفاظ على حياتهم والعودة إلى أسرهم سالمين إذا انصاعوا لهذه النصائح، وقاموا بتنفيذ ما يطلب منهم.

الخطوة الثامنة: ويتم فيها: تقويم نتائج المفاوضات مع الطرف الخاطف، وتقدير الجوانب الإيجابية والسلبية، والبدائل المحتملة لتغيير هذه الاستراتيجية في حال انتهت المفاوضات إلى طريق مسدود.

إرشادات عامة للتفاوض مع مجموعة إرهابية:

ذكر مكتب التحقيق الفيدرالي الأمريكي (FBI) مجموعة من المهارات التي ينبغي على المفاوض التمسك بها عند التفاوض مع مجموعة إرهابية تحتجز طائرة، أشخاص... إلخ، وأهمها مايلي:

1. ماطل لكسب الوقت موضحاً أنك لست صاحب القرار في هذه الأمور الهامة، ويجب الحصول على موافقة السلطات.
2. اطرح أسئلة مفتوحة تتطلب أجوبة سردية تشجع الخاطف على الكلام.
3. قيم الحالة النفسية للإرهابي، وأجعل أسلوبك يتطابق مع شخصيته.

4. حاول أن تقيم الخاطف أو محتجز الرهائن بالنسبة لقضيته.
5. تجنب الإجابة السلبية في الرد على طلبات المجموعة الخاطفة.
6. ضع المجموعة الخاطفة في موقف يدفعها باستمرار إلى اتخاذ القرارات.
7. حاول الحصول على أي شيء مقابل تنازلات.
8. لا تهتم كثيراً بخطورة الأحداث السابقة لكي لا تشعر المجموعة أنهم ورطوا أنفسهم نهائياً.
9. ابق الأمل موجوداً في الوصول إلى حل.
10. أوح باستمرار بأن الأمور في تقدم مستمر.
11. تجنب الحيل التي ربما تقتل أمل التوصل إلى حل ناجح.
12. تجنب إعطاء وقت محدد للتفاوض.
13. اهتم بالمجموعة من حيث تقديم الغذاء والشراب لهم.
14. اعمل على إخلاء المرضى أو المصابين من الرهائن من أول وهلة.
15. لا تفاوض بمفردك.
16. دون جميع الحوادث والمطالب والتهديدات والاتفاقيات التي وقعت.

مقياس المفاوض في الموقف احتجاز الرهائن:

العوامل التالية سوف تؤثر على جمع المعلومات عن محتجزي الرهائن وعلى استراتيجيات التفاوض، وصنع القرار مع المفاوضين مع الرهائن.

بناء الثقة بين المفاوضين والخاطفين			
بناء علاقة بين المفاوضين والخاطفين			
تطوير نمط الاتصالات الشخصية بين المفاوضين والخاطفين			
جمع معلومات عن الخاطفين من مصادر خارجية			
الفرق بين لغة المفاوضين والخاطفين			

فمن المهم للمفاوضين استخدام التقنيات التالية لبناء علاقة وثقة جيدة. في حين أن هل تنفذ استراتيجيات التفاوض مع الخاطفين؟ نفس العدد يمكن استخدامها كلما كان ضرورياً.

استخدام نبرة الصوت الحقيقة			
اختيار الكلمة الصحيحة			
طرح أسئلة مفتوحة للجميع			
استخدام مهارات الاستماع الفعال			
اقتباس الرسائل من محتجزي الرهائن			

- هل تعامل بشكل فعال الحالات الإرهابين، الجناة، وحالات المساجين بشكل تعبيري يختلف عن معاملتك الحالات المختلة عقلياً
- في حالة الرهينة، المتخصص في الصحة النفسية يقدم مساعدة إلى الرهينة، هل تؤثر على استراتيجية التفاوض مع المفاوضين.

17. ينبغي على يركز المفاوضين على مطالب محتجزي الرهائن سواء كانت قابلة للتفاوض أو لا، لأن هذا يكون لكسب الوقت بالنسبة لفريق التفاوض.
18. استخدام التفاوض وجهاً لوجه قد يكون وسيلة فعالة للمفاوضين في حالات احتجاز الرهائن.
19. ينبغي على المفاوضين تطوير نمط الاتصالات الشخصية مع محتجزي الرهائن بدلاً من العلاقة بين الجنائية حتى يتمكنوا من جمع المعلومات من محتجزي الرهائن.
20. ينبغي للمفاوضين أن يقرروا استراتجيات التفاوض القائمة على أساس التقييم النفسي لتحديد استراتيجيات التفاوض وصنع القرار.
21. إجراء مقابلات مع أسر متجزي الرهائن قد يكون مفيداً في تحديد استراتيجيات التفاوض وصنع القرار.

فإن العوامل التالية في هذا الوضع هل يمكن أن تؤثر على المفاوضات وعملية صنع القرار لدى المفاوضين.

- علاقات الرهائن قبل أخذ الرهائن.
- أخذ جهود المهملة المحددة التي ركز عليها محتجزي الرهائن.
- مستوى تهديد مستوى تهديد محتجزي الرهائن للرهائن.
- مدة احتجاز الرهائن.
- وجود مطالب محتجزي الرهائن.
- هل شاركت في دورة تدريبية للتفاوض في حالات احتجاز رهائن.
- هل شاركت في دورة تدريبية للمفاوضين، رهائن، أزمة مع الفريق التفاوضي.
- هل شاركت في دورة تدريبية للمفاوضين، رهائن/ الأزمة.
- منذ متى وأنت تعمل كمفاوض رهائن الأزمة.
- هل اتبعت دورات تتضمن المهارات التالية:
- الأنشطة الأولية حول العمل مع الفريق التفاوضي.
- مهارات الاتصال، ومهارات الاستماع.
- أدوات التفاوض، بناء تقرير الألفة.
- التعامل مع المطالب والمواعيد النهائية للتعامل مع وسائل الإعلام المختلفة.
- تنفيذ مراحل التفاوض، دراسة حالة).
- نظرية الاتصال ونظرية تحسين صنع القرار.
- سيناريو لعب الدور
- تقييم سيناريو لعب الدور.

رؤية وتوصيات للتفاوض مع محتجزي الرهائن:

نقدم هنا بعض توصيات المحددة لأولئك الذين يجدون أنفسهم رهائن. ومن الواضح انه لا يمكن لأحد أن يتوقع في وقت من الأوقات أن يصبح رهيناً أو رهينة ، ولكن الكثير من والمنظمات الخاصة قد تدرب افراد على التعامل في تلك المواقف التي يمكن

ان يصبح رهينة لأحد المجموعات. فقد ذكر العديد من العلماء، وخصوصاً، June, Mullins, 1996; Miller,& 1999; Katz & Caspi, 2003; McMains 2005، مجموعة من السيناريوهات لكيفية إدارة الأزمات في مثل تلك المواقف، وأهمها، مايلي:

أولاً: تذكر أن أول 15 – 45 دقيقة يكون الوضع للرهينة هي الأكثر خطورة. إذا كنت واقعة في أزمة الرهائن، التزام الهدوء قدر الإمكان إلى أن يستقر الوضع على الأقل.

- خلال المراحل الأولية، وبعد ذلك، اتبع أية تعليمات معقولة من قبل محتجز الرهائن حتى لا تشكل خطراً على حياتك. عندما يبدو أن الأمور قد هدأت، يتم الإبلاغ عن أي إصابات أو الاحتياجات الطبية الأخرى، ولكن يكون حذرا من المحتجز حتى لا تغضبه. خلاف ذلك، تحدث فقط عندما يطلب منك الإجابة على الأسئلة بشكل مقتضب:
- بشكل عام، أن تكون متعاوناً ولا تجادل.
- لغة الجسد هي مهمة أيضا. لا تحدق في المحتجز، ولكن لا تحول ظهرك إليه
- قاوم إغراء للتوصل ببراعة نفسك مع المحتجز من خلال تقديم اقتراحات أو مساعدة؛ إذا سألك سؤالاً محدداً، اعطيه إجابة محددة لهذا السؤال.
- حاول أن تكون صبوراً، ولديك إيمان، واحصل على بعض الراحة.
- الحفاظ على الانتماء والتواصل الايجابي مع الرهائن الآخرين.
- ولتمرير الوقت بطريقة بناءة، دع الانفعالات الإيجابية تغزو عقلك، واستخدام صور بناءة وأحلام اليقظة عن أحبائك، وخطط إيجابية للمستقبل.

ثانياً: تذكر أن الوقت هو الأكثر خطورة في أزمة الرهائن، حتى أثناء محاولة إنقاذ تكتيكية، فممثل هذا العمل لا يحدث بسرعة.

وأخيراً، يمكن القول: إن التفاوض عبارة عن فلسفة حوارية قائمة على أسس وقواعد فكرية ونفسية واجتماعية سواء أدركوا المفاوضين هذه الحقيقة أم لم

يدركوها. كما أن الفلسفة هي نقطة البداية لكل تفاوض والتي تحددها الأطراف المتفاوضة أو المشاركة في عملية التفاوض، كما ينظر إلى التفاوض بأنه التأثير أو السلطة أو التأثير في آراء الآخرين أو مسابقة التي يجب أن يفوز فيها أحد الطرفين. هل هي فرصة للحصول على التآزر وتسمح كلا الطرفين بالحصول على أقصى ربح؟ طريقة أخرى للاقتراب من التفاوض هي مع وجهة نظر موضوعية، تخلو من تأثير الانفعالي. كل طرف في التفاوض لديه فلسفة يقدموها إلى طاولة المفاوضات. ومن الخطأ الفادح الافتراض أن كل طرف سوف يحصل على أسهم أفضل في هذه العملية وذلك حسب فلسفته الخاصة. في الواقع الأسلوب الوحيد والمعقول هو مقياس موضوعي استنادا على مبادئ مستقلة. وهذا الأسلوب يسمح للمفاوضين الحصول على حيثيات الاتفاق دون تأثير للانفعالات. وهناك عنصر مشترك لجميع المفاوضات والذي لا يمكن تجاهله أبداً هو أن هذا الصراع إلى حد ما قد يكون موجوداً. فقد يرى أن بعض المفاوضين لديهم الصفات السلوكية تسبب لهم أن تكونوا عدوانيين، وتصبحون نشيطين تماماً في حالة صراع، وبعضهم ينحى "المنحى السلمي" والسعي إلى حل سلمي وتعاوني، ووضع قيمة أكبر للعلاقة مقابل نتائج المفاوضات. المفاوضون الناجحون هم القادرون على الترفع عن الجوانب الانفعالية التي تفصل بين الناس ومهامهم. هم حازمون في سعيهم للتوصل إلى اتفاق يحقق المنفعة المتبادلة، ولديهم القدرة على تقييم وجعل القرارات بشأن الأسس الموضوعية مستقلة من القضايا. هؤلاء المفاوضون هم بارعون فقط في إخضاع انفعالاتهم للقضايا طوال مرحلة التفاوض.

وقد تفشل المفاوضات ويعزى فشلها عموماً إلى العديد من القضايا الرئيسية، ولكن الأكثر الأخطاء الشائعة هي أن الناس ينخرطون انفعالياً في مواجهة الطرف الآخر كما لو أنهم العدو.

أفضل طريقة للمفاوضين هي تسعى إلى نتيجة مفيدة للطرفين، وبالتالي تجنب أخذ الموقف الذي لا ينضب عنه شيء. وهم قادرون على الطلاق انفعالاتهم إلى عملية التركيز على ما يمكن تحقيقه الجانبين معاً. فالمفاوضات الناجحة بين الطرفين يدركون مبدأ نتائج فوز – فوز النتائج، والاقتراب من المفاوضات من وفرة

عقلية مقابل الندرة العقلية. ويعني هذا إن كلا الطرفين يرى وفرة الفرص في مقابل ندرة الفرص أمامهم. وكلاهما على استعداد لوضع جدول تفاوضي مع رغبة جادة لإرضاء الجميع وليس الحلهو التدافع والتنافس على على الشيء الثمين. لذلك، فإن التفاوض الناجح successful negotiation يبدأ مع هذا الموقف، وأن يدرك كل طرف بأنه فائز والحصول على بعض غاياته.

من هنا، فإن تكتيكات واستراتيجيات التفاوض إضافة إلى القوى الاجتماعية والشخصية النفسية قد تسهم إسهاماً كبيراً في الميل إلى تسوية في عملية التفاوض، كما توفير المعرفة والخبرة والمهارات التي قد تساعد الناس على التفاوض بطريقة فعالة، وتجنبهم الكثير من الصراعات التي لا تحمد عقباها.

تم بحمد الله

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ابن حميد، صالح (1415 هـ): أصول الحوار وآدابه في الإسلام. جدة : دار المنارة.
- ابن منظور، جمال الدين محمد (1412 هـ). لسان العرب. بيروت: دار صادر.
- أبو ريا، محمد أمين(1995) مهارات التفاوض. الرياض: دار الصحراء السعودية للطباعة والنشر.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن(2001). التفاوض ـ مهارات واستراتيجيات. بيروت: الدار الجامعية، بيروت
- أسعد، يوسف(1997). تعلم فن التفاوض. القاهرة: دار غريب للنشر.
- اغا، كمال(1979). العلاقة بين مركز صنع القرار في التخطيط الإقليمي للتنمية الريفية في محافظة الشرقية، جامعة القاهرة. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية.
- الأبادي، فيروز(1978). قاموس المحيط. بيروت: مؤسسة الرسالة.
- الأعرجي، عاصم محمد و دقامسة، مأمون محمد(2000). إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، الرياض، معهد الإدارة العامة، م39، ع4، ص 777.
- الألمعي، زاهر عواض (1404هـ). استخراج الجدل من القران الكريم، ط2، بدون ناشر.
- باترسون (1981). نظريات الإرشاد والعلاج انفسي. ترجمة: عبد العزيز الفقي. الكويت: دار القلم.
- باركر، الن (1998). كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، ترجمة: سامي تيسير سلمان.
- بتلرن جيلان. هوب، توني (1998). إدارة العقل. الرياض: مكتبة جرير.

- بكر،عبد الجواد السيد (2002). السياسات التعليمية وضع القرار. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- بغدادي، الخطيب أحمد علي (1417هـ). الفقيه والمتفقه، الجزء الثاني. الدمام : دار ابن الجوزي.
- ثابت عبد الرحمن إدريس(2005). برنامج تنمية مهارات الاتصال الفعال، وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي، وزارة التعليم العالي بمصر.
- الجدوع، سلمان (1427هـ) الاستماع التربوي. أخذت من الشبكة العالمية للانترنت بتاريخ 1430/1/12هـ
- الجراري، عباس (1420هـ). الحوار من منظور إسلامي، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، ايسيكو. تونس.
- الجرهاني، علي محمد (1403 هـ). التعريفات، القاهرة: مكتبة مصطفي الباز.
- الجزائرلي، رنا خليفاوي (1995). عملية اتخاذ القرار في المجال الاجتماعي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة دمشق، قسم علم الاجتماع.
- جلال، أحمد فهمي(2007). مهارات التفاوض. القاهرة، جامعة القاهرة: مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي.
- جودة، سهير حسين(2009) برنامج مقترح لتعزيز التوافق الزوجي عن طريق فنيات الحوار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة غزة الإسلامية.
- الجويني ، عبد الله عبد الله (1420هـ). الكافية في الجدل ،ط2. بيروت: دار الكتب العلمية.
- الحبيب، طارق علي (1421 هـ). كيف نحاور. الرياض. دار طيبة.
- الحبيب، مجدي عبد الكريم (1997). سيكولوجية صنع القرار. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- الحسن، حسن(1993). التفاوض والعلاقات العامة، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- الحسنية، سعيد (2004). دليل مهارات التواصل الناجح مع الآخرين. عين التبغة: الدار العربية للنشر.

- الحمد، محمد (1409هـ). اخطاء في أدب المحادثة والمجادلة. الرياض: دار بن حزيمة.
- الخزامي، عبد الحكم أحمد (لايوجد عام). فن اتخاذ القرار مدخل تطبيقي. القاهرة: مكتبة ابن سيينا للنشر والتوزيع.
- الخزامي، عبد الحكيم(1998). اسس عملية التفاوض. القاهرة: مكتبة سينا للنشر.
- الخضيري، محسن أحمد(1988). التفاوض- علم تحقيق المستحيل انطلاقاً من المكن. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الخضيري، محسن أحمد(2002). إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- الخطيب، باسل رؤوف(1990).المقومات الرئيسية للمفاوضات الدولية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد الثامن، العدد الأول، الكويت، جامعة الكويت.
- خلف الله، سلمان (1998).الحوار وبناء شخصية الطفل، الرياض: مكتبة العبيكان.
- خوجة، محمد شمس الدين (1425هـ). الحوار آدابه ومنطلقاته وتربية الأبناء عليه، الرياض،مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني.
- ديماس، محمد الراشد (1999). فنون الحوار والإقناع- سلسلة الحوار والتفاوض والاتفاق. بيروت: دار بن حزم.
- رزق الله، رندا سهيل (2002). فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارة اتخاذ القرار لدى عينة من طلبة الصف الأول الثانوي: دراسة ميدانية شبه تجريبية في مدارس مدينة دمشق الرسمية، رسالة ماجستيرغير منشورة، جامعة دمشق، كلية التربية.
- الرفاعي، نعيم (1986). الصحة النفسية ـ دراسة في سيكولوجية التكيف. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- روزالي ماجيو (2007). فن الحوار والحديث لأي شخص: المهارات الإنسانية اللازمة للنجاح في أي موقف. الرياض: مكتبة جرير.

- ريجيو، رونالد (1990). الكاريزمية القدرة على التأثير على الآخرين. ترجمة: ممدوحة سلامة، مجلة علم النفس، العدد (14)، ص"158-164". القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- الزعبي، رنا يونس(1999). الأزمات التي يواجهها طلبة المدارس من وجهة نظر المرشدين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- زمرمي، يحيى بن محمد حسن (1422هـ). الحوار آدابه وضوابطه في ضوء الكتاب والسنة. عمان: دار المعالي
- الزميع، علي فهد(1996). منهج التواصل بين حضارات العالم " الإسلام ومستقبل الحوار الحضاري " المؤتمر العام الثامن للمجلس الأعلى للشئون الإسلامية، المنعقد في الفترة من 24 حتى 27 يوليه، القاهرة: وزارة الأوقاف، المجلس الأعلى للشوون الإسلامية.
- الزهراني، محمد شرف محمد(1993). التفاوض كوسيلة لإنهاء أزمة، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض: المعهد العالي للعلوم الأمنية.
- زهرة، عطا محمد صالح (2001). في الدبلوماسية. دمشق: دار مجدلاوي للطباعة والنشر.
- السريعي، عوض علي (1425 هـ). طريقة الحوار في الصحيحين وتطبيقاتها التربوية في تدريس التربية الإسلامية للمرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- سلامة، عبد الكريم (2008). قانون العقد الدولي. القاهرة: دار النهضة العربية.
- السلمي، علي (1997). إدارة السلوك الإنساني. القاهرة: دار غريب.
- السماك، أحمد (2010). "ثقافة الحوار في الإسلام: حرية الاختيار وحق الاختلاف"، جريدة النهار.
- سيد، صابر (2003). فعالية الذات وعلاقتها باتخاذ القرار لدى المراهقين، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد دراسات الطفولة، جامعة عين شمس.
- شاهين، سيف الدين حسين (1992). أدب الحوار في الإسلام، الرياض: دار الأفق.

- الشبخلي، عبد الرحمن (1993). اخلاقيات الحوار. عمان: دار الشروق للنشر والطباعة.
- شنودة، إميل فهمي (1980). القرار التربوي بين المركزية واللامركزية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الشهري، سعد محمد(2008). الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والخاص. رسالة ماجستير، كلية تربية، جامعة أم القرى.
- الشوكاني، أحمد عبد الرحمن (1411هـ): أدب الطلب. بيروت : دار ابن حزم.
- الصباغ، زهير نعيم(1997). دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات"، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، ص5.
- الصمادي، زياد(2010). حل النزعات: برنامج دراسات السلام الدولي، جامعة السلام التابعة للأمم المتحدة.
- الصويان، أحمد عبد الرحمن (1413هـ). الحوار أصوله المنهجية وآدابه السلوكية، الرياض : دار الوطن.
- طه، فرج عبد القادر (1993). موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، القاهرة: دار سعاد الصباح للنشر.
- العابد، عبد الله (1425 هـ). الحوار في القران الكريم معالمة وأهدافه. جدة : دار الأندلس الخضراء.
- العاسمي، رياض نايل(8200). علم النفس الاجتماعي. دمشق: مطابع الإدارة.
- العاسمي، رياض نايل(2012). مقدمة في تصميم وتخطيط برامج الإرشاد النفسي، دمشق: دار العراب.
- العاسمي، رياض نايل(2014). الإرشاد المتمركز حول الشخص، عمان: دار الاعصار
- عبد العزيز، سامي (2008). مهارات الاتصال. الشبكة العالمية للانترنت بتاريخ 1430/1/7هـ http://www.komoedu.jeeran.com/educint4.htm

- عبدون، سيف الدين يوسف (لا يوجد عام). مقياس اتخاذ القرار. القاهرة: دار الفكر العربي.
- العتهان، عبد الله عمر، الشويقر، محمد عبد الله (1406هـ). قواعد ومبادئ الحوار الفعال، الرياض: مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني.
- العتيبي، بندر(2007). اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين النفسيين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- العشماوي، سعد الدين(1996). " إدارة الأزمة "، مجلة الفكر الشرطي، مجلد5، عدد2، ص: 199. الإمارات.
- عثمان، فاروق السيد (1998). سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات.الإسكندرية: منشأة المعارف.
- عثمان، أكرم مصباح (2000). الأسرار العجيبة للاستماع والإنصات. بيروت: دار ابن حزم.
- عدس، محمد عبد الرحمن (2007). فن الإلقاء، عمان(الأردن): دار الفكر
- عليوه، السيد (1985). مهارات التفاوض. عمان: الأردن – عفيفي، صديق (1986). التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- علي، عبد الحفيظ(1981). الحكم الجماعي على صنع القرارات الإستراتيجية، مجلة الإدارة العامة، العدد(31). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- معماس، سعيد فالح (1425 هـ). التربية بالحوار مع الشباب وأثرها في تحصينهم من الانحرافات الفكرية والسلوكية، الرياض: دار الوطن.
- العودة سلمان بن فهد (2003). أدب الحوار، الرياض: مكتبة الرشد.
- غالينا لوبيموفا.(2007). سيكولوجية النزاع. ترجمة نزار عيون السود. مطبعة اتحاد الكتاب العرب. دمشق.
- غوت وفوتيشيخ هامان (1996). احترام الصراع. ترجمة مطاع بركات. دمشق: بدون دار نشر.

- فرج، شوقي طريف(2006). المحاجة وقياسها وطرق تنميتها، بحث مقدم إلى مؤتمر جامعة القاهرة.
- اللبودي، منى إبراهيم (1423 هـ). الحوار فنياته واستراتيجياته وأساليب تعليمه. القاهرة : مكتبة وهبة.
- لطفي، عبد الحميد (1977). علم الاجتماع. القاهرة: دار النهضة العربية.
- محمد محروس الشناوي (1996). العملية الإرشادية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- المشهراوي، حسين محمد (2006). أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- مصطفى، أحمد سيد (2002). إدارة البشر الأصول والمهارات. القاهرة: دار الكتب.
- المطلق، أحمد سليمان (2008). إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي. تجربة المملكة العربية السعودية، الدورة التدريبية لمكافحة الإرهاب، المنعقدة في تونس في 22-24 12، مجل وزاء الداخلية العرب.
- المماس، خالد محمد (1426 هـ). الحوار آدابه وتطبيقاته في التربية الإسلامية، الرياض، مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني.
- منصور الرفاعي عبيد(2004). الحوار، آدابه، وأهدافه، القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- منصور، علي (1993). علم النفس التربوي. الطبعة الثالثة. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- منصور، نصر(2000). نظرية القرارات الإدارية. عمان: دار الحامد.
- النحلاوي، عبد الرحمن (1412هـ). أصول التربية الإسلامية. دمشق: دار الفكر المعاصر.
- الهزيمة، محمد عوض؛ علي، محمود(2011). المدخل إلى فن التفاوض، منشورات الأكاديمية العربية بالدنمارك.

- الهلمبان،هلال حسين (1426هـ). دور الحوار التربوي في وقاية الشباب من الإرهاب الفكري، الرياض: مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني.
- هيكل،احمد (1996). الحوار والتطرف، "الإسلام ومستقبل الحوار الحضاري"، القاهرة، وزارة الأوقاف، المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، المؤتمر الثامن، في الفترة من 24حتى 27 يوليه.
- عامر، أحمد محمد(1989). مقدمة في إدارة الأزمات. بورسعيد، مصر.
- العديلي، ناصر محمد (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، الرياض،معهد الإدارة العامة.
- مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني (1425 هـ). ثقافة الحوار في المجتمع السعودي. الرياض.
- الندوة العالمية للشباب الإسلامي (1995). في أصول الحوار، ط2، الرياض.
- وجيه، حسن محمد (1994). مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي. مجلة عالم المعرفة، العدد(190)، الكويت.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bazerman, M. H., & Neale, M. A. 1982 Improving negotiation effectiveness under final offer arbitration: The role of selection and training. Journal of Applied Psychology, 67(5): 543-548.
- Homer, P. M., & Kahle, L. R. (1990) Source of expertise, time of source identification, andinvolvement in persuasion: An elaborative processing perspective. Journal of Advertising,9(1): 30-39.
- Rogers. C (1961). On Becoming A Person : A Therapist 's View Of Psychotherapy , London.
- Scott, H. M. & Scott, D. A. (2008). Listening: Its Role in a free society. Journal of Speech Communication, 24(1), 23-43

- Abram, K.M., Teplin, L.A., Charles, D.R., Longworth, S.L., McClelland, G.M., & Dulcan, M.K. (2004). Posttraumatic stress disorder and trauma in youth in juvenile detention, Arch Gen Psychiatry, 61(4), 403-410.
- -Aguinis, H., Nesler, M. S., Hosoda, M. & Tedeschi, J. T(2001). The use of influence tactics in persuasion. The Journal of Social Psychology: 134(4), 429-438.
- Anderson, John D. (2008). Supporting the invisible minority. (gay and lesbian students). Educational Leadership ,54, N7:65
- André, E.; Dybkjder, L.; Minker, M. & Heisterkamp, P. (2005). Affective Dialogue System. Berlin: Springer Science & Business Media, Inc.
- Andreoli, V., & Worchel, S.(1978) Effects of media,communicator, and message position onattitude change. Public Opinion Quarterly, 42: 59-70.
- Argyle, Michael. (1988). Bodily Communication (2nd ed.) Madison: International Universities Press.
- Banathy, B. (2005). Dialogue as a Means of Collective Communication. New York: Kluwer Academic Publishers.
- Baron, J., Jurney J.)1993). Norms against voting for coerced reform. Journal of Personality and Social Psychology, 64(3): 347-355.
- Baumrind, D. (1994). The influence of parenting style on adolescent competence and substance use. Journal of Early Adolescence, 11(1), 59-95.
- Bazerman Max& Deepak Malhotra(2008).Psychological Influence in Negotiation: An Introduction Long Overdue, Revised and Resubmitted to Journal of ManagementJanuary 8, 1-48
- Bazerman, M. H.)1983). Negotiator judgment: A critical look at the rationality assumption.American Behavioral Scientist, 27(2): 211-228.

- Bazerman, M. H.)2001). Consumer research for consumers. Journal of Consumer Research, 27:499-504.
- Bazerman, M. H., & Neale, M. A(1992). Negotiating rationally. New York, NY: Free Press.
- Bazerman, M. H., & Neale, M.A.)1983). Heuristics in negotiation: Limitations to effective dispute resolution. In M. H. Bazerman & R.J. Lewicki (Eds.), Negotiating in organizations.Beverly Hills: Sage.
- Bazerman, M. H., Baron, J., & Shonk, K.)2001(You can't enlarge the pie: Six barriers toeffective government. New York: Basic Books.
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A., & Valley, K. L.(2000). Negotiation. AnnualReview of Psychology, 51: 279-314.
- Bazerman, M. H., Magliozzi, T., & Neale, M. A. (1985) Integrative bargaining in a competitive market. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 35(3): 294-313.
- Bazerman, M. H., Schroth, H., Pradhan, P., Diekmann, K. A., & Tenbrunsel, A. E.(1992).Inconsistent preferences in job acceptance: The role of social comparison processes andprocedural justice (working paper). Paper presented at the Dispute Resolution ResearchCenter, Northwestern University.
- Bazerman, M. H., Tenbrunsel, A. E., & Wade-Benzoni, K.(1998) Negotiating with yourself and losing: Making decisions with competing internal preferences. Academy of ManagementReview, 23(2): 225-241.
- Bem, D. J.(1967). Self-Perception: An alternative interpretation of cognitive dissonance phenomena. Psychological Review, 74(3): 183-200.

- Burger, J. M., & Guadagno R. E(2003). Self-concept clarity and the foot-in-the-door procedure Basic and Applied Social Psychology, 25(1): 79-86.
- Campbell, M. C., & Kirmani, A.)2000(Consumers' use of persuasion knowledge: The effects ofaccessibility and cognitive capacity on perceptions of an influence agent. Journal ofConsumer Research, 27: 69-83.
- Chaiken, S., & Gruenfeld, D. H.)2000). Persuasion in negotiations and conflict situations. In M.
- Cialdini, R. B. 1993. Influence: Science and practice (3rd ed.). New York: HarperCollins College Publishers.
- Cialdini, R. B.)2001). The science of persuasion. Scientific American, 284: 76-81.
- Cialdini, R. B.)2004). Everybody's doing it. Negotiation: 7.
- Cialdini, R. B., Vincent, J. E., Lewis, S. K., Catalan, J., Wheeler, D., & Darby, B. E.(1975). Reciprocal concessions procedure for inducing compliance: The door-in-the-face technique. Journal of Personality and Social Psychology, 31: 206-215.
- Cicchetti, D. & Curtis, W. J. (2005). An event-related potential study of the processing of affective facial expressions in young children who experienced maltreatment in the first year of life. Development and Psychopathology, 17, 641-677.
- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., & Xu, H.(2006). What do people value when they negotiate?Mapping the domain of subjective value in negotiation. Journal of Personality and Social Psychology, 91: 493-512.
- Deepak Malhotra &Max Bazerman(2008)Psychological Influence in Negotiation: An Introduction Long Overdue. his working paper is distributed for purposes of comment and discussion only.

- Deutsch & P. T. Coleman (2006.), The handbook of conflict resolution. Jossey-Bass.
- Diekmann, K. A., Tenbrunsel, A. E., Shah, P. P., Schroth, H. A., & Bazerman, M. H.(1996). Thedescriptive and prescriptive use of previous purchase price in negotiations. Organizational Behavior & Human Decision Processes, 66(2): 179-191.
- Edward S.Devln.(2005).Crisis Managmant Planning and Execution,New York,Philadelphia Inquirer,RED Cross.
- Ellis, A. (1997). A social constructionist position for mental health counseling: A response to Jeffrey T: Guterman. Journal of Mantel Health Counseling.
- Ester A. Leutenberg and John J. Liptak (2008).The Communication Skills Workbook: Self-Assessments, Exercises & Educational Handouts . http://www.wholeperson.com/
- Frei, H. P. (2004). The forgotten art of listening. Retrieved fromwww.hanspeterfrei.com/Archiv/pdf/The%20forgotten%20art%20of%20listening.pdf
- Galea, S. (2007). Dialogue Skills: Mastering The Workplace Conversations We Dread. Retrieved from: www.coachability.com.au
- Gilliam,James,E.(1993).Crisis management for students with emotional behavior problems and families.Eric.vol 28,No 4,pp;224-230.
- Henning, K. (2005). Loyalty, Paternalism, and Rights: Client Counseling Theory and the Role of the Child's Counsel in Delinquency Cases, 81 Notre Dame L. Rev. 245, 317-318.
- Higgins, M. (1999). Meta-information and time: Factors in human decision making. Journal of theAmerican Society of Information Science, 50: 132-139.
- Hoff, L.A. (2000). Interpersonal violence. In C. E. Koop, C. E. Pearson, & Schwarz, M.R. (Eds.), Critical issues in global health (pp. 260-271). San Francisco: Jossey-Bass

- Hoff, L.A. (2000A). Crisis care in the context of abuse. In B. Everett & R. Gallop, Childhood trauma and mental illness (pp. 227-251). Thousand Oaks: CA: Sage.
- Hoff, L.A. (2006, 2002). Foreword. Best practice: Crisis intervention. RNAO – Registered Nurses Association of Ontario, Canada.
- Igelman, R. S., Ryan, B. E., Gilbert, A. M., Bashant, C., & North, K. (2008). Best
- James, R. K., & Gilliland, B. E. (2005). Crisis intervention strategies (5th ed.). Belmont,CA: Thomson.
- Jaques,T.(2009)..Issue and crisis management ;next term Quicksand in the definitional landscape Purchase. The Public Relations Review Vol ,35(3) pp;280-286.
- Knapp, Mark L., & Hall, Judith A. (2007) Nonverbal Communication in Human Interaction. (5th ed.) Wadsworth: Thomas Learning, pp12 – 17
- knapp, Mark L..(1987) nonverbal communication in human interaction , new York, holt , Rinehart & Winston
- Lax, D. A., & Sebenius, J. K(2006). 3-D Negotiation: powerful tools to change the game in your most important deals. Boston, MA: Harvard Business School Pr
- Lendman, M. (1985). Prides and practice of sex therapy (2nd ed.), New York: Guilford.
- Mitchell CR.(1981). The structure of international conflict.Macmillan, Part1; The structure of counflict;Conflict behavior,120-142.
- Michele J. Gelf & Jeanne M. Brett .(2004).The Handbook of Negotiation and Culture, Stanford Business BooksAn imprint of Stanford University Press.
- Morrison, J. Q. (2007). Social validity of the critical incident stress management model for school-based crisis intervention. Psychology in the Schools, 44, 765-777.

- Poland, S. (1994). The role of school crisis intervention teams to reduce school violenceand trauma. School Psychology Review, 23, 175-189.
- Restak, R. (2001). The secret life of the brain. Washington, DC: The National Academy's Joseph Henry Press.
- Riley, P. L. (2000). School violence, prevention, intervention, and crisis response.Professional School Counseling, 4, 120-125.
- Scott, A., Wickman, M, Daniels, H. White, L., & Fesmire, S. (1999). A "primer" in conceptual metaphor for counselors. Journal of Counseling and Development. 77(4), 389-94
- Smith, Izetta. (2010). Crisis intervention planning for schools / by Izetta Smith. Portland, Or. : Dougy Center for GrievingChildren.
- Steven Fink. (1986). Crisis Management Planni;ng for the inevitable.American Management Association. Dissertation abstract ,A.57-09,P;4148.
- Stevens, B. A., & Ellerbrock, L. S. (1995). Crisis intervention: An opportunity to change.ERIC Document Reproduction Service No. EDO-CG-95-34.
- Stevenson, Robert G. (1995). The response of schools and teachers. In: Kenneth J. Doka, Ed; et al. Living with grief after suddenloss: Suicide, homicide, accident, heart attack, stroke. Taylor & Francis Hospice Foundation of America: Washington, DC,USA Washington, DC, USA. p. 201-213 of viii, 261pp.
- Vernon, A. (2004). Counseling children & adolescents (3rd ed.). Denver, CO: Love Publishing.
- Wahtel,D.(2007). Inproving your negotiation in skills.Tips learned in the trenches.

الملاحق

ملحق (1): أهمية القضية الخاضعة للتفاوض من وجهة نظر المفاوضين:

القضية	النتائج			
	واقعية	مقبولة	احتمال سيئ	

ملحق (2): أهمية المهارات الشخصية:

تتطلب المفاوضات دراسة سلوكنا الخاص، وكذلك سلوك الطرف الآخر. والأساليب الأربعة التالية للسلوكيات تعطي مؤشراً على مدى رد فعل الناس والاستجابة لتلك الحالات:

ماذا يحب الشخص وماذا يكره في بعض المواقف.

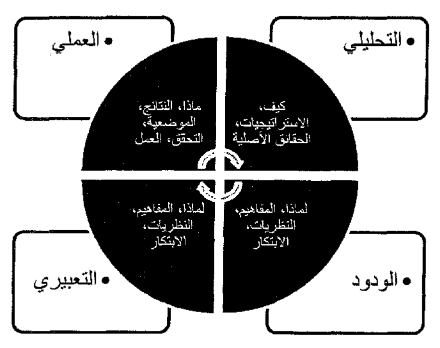
فالشخص التحليلي يحب بناء مبادئ توجيهية وأهداف محددة بوضوح، ويكره الأشياء المختصرة

عليك أن تكون قادراً على إثارة السلوكيات الدفاعية، من قبيل:

- ليس القفز إلى الحكم.
- البحث عن حلول مرضية للطرفين.
- كونها عفوية وليست استراتيجية.

أما الأساليب الأساسية للسلوك التفاوضي:

1. العملي: ويتسم بالبحث عن: ماذا، النتائج، الموضعية، التحقق، العمل.
2. التحليلي: كيف، الاستراتيجيات، الحقائق الأصلية.
3. الشخص الودود، لماذا، المفاهيم، النظريات، الابتكار
4. التعبيري: لماذا، المفاهيم، النظريات، الابتكار. وذلك ما يوضحها المخطط التالي:



اشخاص مع	النمط العملي	النمط التحليلي	النمط التعبيري	النمط الودود
الحاجة للتعلم	التواضع	العفوية	الانضباط	التحديد
مقاييس التقدم	النتائج	الفعالية أو النشاط	التصفيق	الاهتمام
هل نسأل	ماذا	كيف	من	لماذا
الحفظ	التوقيت	الوجه	الجهد	صداقة
إنجاز مهمة في الوقت المحدد	الحصول على الإنجاز في الوقت المحدد	المعرفة	المهارات الاجتماعية التي تكون جيدة في كسب ود الناس	الأصدقاء" الأفراد الذين ما زالو يجبونني، يجب أن أعمل الصحيح
الحاجة إلى العطاء	الموقف يحتاج إلى تعاون	أساليب التعامل مع الآخرين	تأمل أن يكون قوياً بما يكفي	مخترع ومبدع

أشخاص مع	النمط العملي	النمط التحليلي	النمط التعبيري	النمط الودود
التركيز على الطاقة	أمل الشخصية أن يكون قوياً بما فيه الكفاية	يجمع معلومات عن الآخرين عندما يكون في شك	توقع المشاعر للوصول إلى الفوز	استخدام القبول والمجاملات للحصول على الموافقة
الدافعية	المسؤولية	المنطق	الروتين	فرص اهتمام وثقة جديدة
التأثير البيئي	تنافسية مفتوحة وتحدي انتهازي	غير عاطفي للوقائع الاجتماعي	تغيير متفائل	دعم مثالي مطمئن

ملحق (3) الاتجاه نحو التفاوض:

ما هو موقفك تجاه التفاوض؟ وللتحقق من معرفة موقفك تجاه التفاوض، الخلاف، والصراع من خلال قراءة البيانات أدناه والتفكير فيها بدقة.

م	العبارة	الإجابة
1	الصراع هو حقيقة من حقائق الحياة	
2	الصراع الإيجابي يجعلني أدرس أفكاري بعناية	
3	في حالة الصراع أحاول النظر إلى احتياجات الآخر	
4	اعتقد أن الصراع غالباً ما يتمخض عنه افضل الحلول للمشكلات	
5	الصراع يحفز تفكير ويشحذ الحكم	
6	علمني العمل مع الصراع أن التسوية ليست بالضرورة علامة على الضعف	
7	الحل المرضي في الصراع يقوي في كثير من الأحيان العلاقات	
8	الصراع هو هو وسيلة لاختيار نقطة ضعفنا وقوتنا	

ملحق(4) مقياس المفاوض الناجح:

مثل أي مهارة، يمكن لعلم التفاوض أن يمارس ويتعلم ويتقن. النمو الشخصي والمعني في أي مجال من مجالات الحياة تنطوي عادة على مزيج من الوعي والمخاطرة. وهذا المقياس يحدد الخصائص الشخصية اللازمة لتكون مفاوضاً ناجحاً.

وإجابتك سوف تساعدك على تحديد مواطن القوة لديك كمفاوض، وقد تحتاج إلى تحسين في مهاراتك التفاوضية. وتتكون الإجابة على تلك البنود حسب نموذج ليكرت من خمس خيارات(1 إلى 5)، حيث تشير (1) إلى عدم وجود هذه الخاصية لدي، بينما تشير (5) إلى وجود هذه الخاصية بدرجة كبيرة.

1	استمتع بالتعامل مع الأشخاص الآخرين	
2	أنا ملتزم ببناء علاقات وخلق نتائج الفوز	
3	احترم ذاتي ولدى مستوى طيب من الطموحوالتوقع	
4	أعمل لخلق جو مهني مريح	
5	استمتع بالتوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات	
6	أكون في حالة استعداد تام قبل الدخول في المفاوضات	
7	لدي القدرة على تحديد مستوى طيب لتوقعاتي في المفاوضات	
8	إذا تناولت مسألة بسيطة أو معقدة سوف أسير فيها	
9	أنا على استعداد لطرح العديد من الأسئلة للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ أفضل قرار	
10	يمكنني التواصل مع الآخرين بوضوح	
11	أعمل لأرى كل القضية من زوايا المتعددة من وجهة نظري	
12	دائماً أواجه القضايا وليس الأشخاص	
13	أود التركيز على المصالح المشتركة وليست الخلافات	
14	أبحث عن السبل لنمو المصالح بدلاً من مجرد تقسيم القائمة إلى قطع، وبالتالي يمكن تطوير العلاقة مكن وجهة نظري	
15	لا أخذ استراتيجيات خصمي وتكتيكاته وتعليقاته الشخصية	

16	ارغب في الكشف عن احتياجات ورغبات الطرف الآخر حتى يمكن من مساعته على تحقيق أهدافه	
17	اعترف بقوة الاستراتيجيات والتكتيكات واستخدمها في كثير من الأحيان	
18	أنا على استعداد لتقديم تنازلات عند اللزوم لحل المشكلات.	
19	لدي المعرفة الكافية لمواجهة تكتيكات الطرف الآخر الفعالة	
20	عند التوصل إلى اتفاق مع الطرف الآخر بشأن قضية ما، أتأكد من أن هذه المسألة قابلة للقياس ومحددة زمنياً	
21	أنا مستمع جيد	
22	أقدم المعلومات بوضوع لكوني متكلم مقنع	

ملحق رقم (5): استخدام لغة الجسد لفرض النفوذ الخاص بالمفاوض:

هناك أربعة عناصر رئيسة للاتصال عن طريق لغة الجسد عند البدء بالمفاوضات، هي التالية: الموقف، تعبير الوجه، نبرة الصوت، حركة الأطراف.

وأكثر الإشارات غير اللفظية المقنعة نبرة الصوت، ويجب على المفاوض أن يكون حذراً من إصدار الأحكام على أساس مؤشر غير لفظي واحد، وإنما علية أن يستخدم أكثر من مؤشر غير للفظي مثل الاتصال بالعي والابتسامة والإيماءة التي تتفق مع محتوى الحديث. وهذه القضية في حال استخدمها المفاوض بشكل جيد فإنه سوف يحصل على اتفاق ورضا من جانب الطرف الآخر للدخول في عملية التفاوض.

1) النسخ المتطابق:

في أي اتصالات حميمية، هناك ميل طبيعي يعكس مظهر الجسد للشخص الذي يمكن التحدث إليه، وهذا السلوك يميل إلى خلق أجواء مريحة ومقبولة أكثر. لذلك على المفاوض عندما يبدأ التفاوض يجب أن يستخدم تلك الاتصالات الإيجابية ولكن بدون تطرف، وهذا مما يساعد على الاستخدام

الفعال للغة الجسد والتي يمكن من خلالها التعرف على الجوانب الخفية من مواقف الطرف الآخر.

2) الاستماع الذكي:

يمكن وصف الاستماع الذكي عند افتتاح المفاوضات بأنها الحصول على معلومات وراء ما يقوله الطرف الآخر وما يعنيه حقاً.

3) حركة الجسم ونبرة الصوت:

تتأثر حركة الجسم ونبرة الصوت بما نقوله، وهذا يعزز المعنى الخاص لطبيعة المقولات التي يتحدث عنها المفاوض.

4) الاسقاط:

الإسقاط الجيد هو كيف يمكنك جعل الكلمات الخاصة بك في مكانها الصحيح، والتي تعبر عما تود تقوله، وهذا يختلف عن الصوت العالي. الإسقاط الخاص بك يجب أن يكون متناسباً مع الصوت والتركيز على الحالة التي تريد أن تحملها عباراتك. إن الحديث عن السلطة، فإن أنجع وسيلة للتعبير عن ذلك هو صوتك. فعلى سبيل المثال:

- إذا كان صوتك عالياً جداً، فإن هذا يظهر بأنك شخص منمق.
- إذا كنت متساهلاً للغاية، فقد يكون صوتك خجولاً.
- مشاعر التحدث، السريع: نفاذ الصبر أو الغضب، الصوت البطئ: يعني التردد والخوف.

وتشمل لغة الجسد الحركات الواعية وغير والوعية في:

- الموقف.
- تعابير الوجه.
- الإيماءات.
- نبرة الصوت.

لغة الجسد:

- أين أنت بالنسبة للشخص الآخر الذي تتحدث إليه.
- ما هو الموقف الخاص بك.
- ما هي الإيماءات الخاصة بك.
- ما هو تعبير الوجه الخاص بك.

المؤشرا ت غير اللفظية	التأكيدية	العدوانية	غير تأكيدي
الموقف	مستقيم الظهر	يميل إلى تقلص	الميل إلى الأمام
الرأس	الذقن ليست جامدة	ثابت	الرأس إلى الأسفل
العيون	اتصال مباشر، لا يحدق بشدة	العين الصارخة	قليل الاتصال بالعين
الوجه	مناسبة للكلمات	وضع ثابت	يبتسم عند الضيق
الصوت	مناسب لمحتوى الكلمات	عال ومؤكد	لين زائد في نهاية الجمل
الأيدي/ الذراع	مسترخية/ متحركة بسهولة	مضبوطة، تشابك مع إشارات غير مفهومة لا يمكن السيطرة عليها	ثابتة
الحركة	مقاسة ومناسبة للعمل	بطيئة وثقيلة، والتحرك الثابت	بطيئة ومترددة أو سريعة ومتشنجة

ملحق (6) خطوات التفاوض:

الخطوات	الآليات	التوقعات
التخطيط	الإعداد: معرفة الاحتياجات لكل من الطرفين، مقدار الدعم. المستويات الإدارية وعددهم	تطلعات عالية توليد الطاقة النفسية الإيجابية
وضع الأهداف والغايات	ما الرؤية أو الهدف النهائي من التفاوض ما العوامل الدافعة وراء الموقف الخاص بالطرف الآخر ما هي الأرضية المشتركة زمن التفاوض الأدوات لدعم الفعالية وكفاءة المفاوض	
افتتاح الموقف	افتتاح موقف المهارات الرئيي للتفاوض تحديد الموقف الافتتاحي الخاص بالمفاوض البت بموضوعات عالية وموضوعات بسيطة. التأكد من واقعية الموقف التفاوضي تصور السلطة. التأكيد بأن جميع الاتفاقات التي تم التوصل إليها معروضة للنقاش	أسأل لتحديد: الفرض. الخطة. . المكان. . المفاوضون

الخطوات	الآليات	التوقعات
المساومة	تركز على المهارات الأساسية: السؤال للحصول على المعلومات. تحدي الطرف الآخر لمبررات موقفهم. فحص واختبار الالتزام. تقديم الالتزامات الخاصة استكشاف الالتزامات الرئيسة تلخيص الحجج وقبول الالتماس. تحديد وتسليط الضوء على أرضية مشتركة.	
الاتفاق وإغلاق باب التفاوض	إرسال العقد للطرف للآخر للتوقيع. الاستمرار في دعم بناء العلاقة الالتزام بالتنفيذ	

ملحق(7) مقياس نمط عملية التفاوض:

هذا المقياس يساعد الأفراد على استكشاف مدى نجاحهم في التفاوض للحصول على ما يريدون من دون التلاعب أو استعداء الآخرين.

إن عملية التفاوض في هذا المقياس والمكون من خمسة أقسام يساعد الأفراد (المفاوضين) على تعلم المزيد عن أنفسهم، فضلاً عن تأثير مهارات الاتصال الفعالة وغير الفعالة. وتشمل هذه الأقسام: مقياس الاستماع الفعال، مهارات الاتصال غير اللفظي، ومقياس مهارات الاتصال، والمراقبة الوضع الاجتماعي.

التقييمات الذاتية:

تساعد مهمة تدريس مهارات الاتصال المختلفة المشاركين على الانخراط والتفاعل في هذه الطرق:

- يصبحون على بينة بالمحفزات الأساسية التي توجه سلوكهم.
- الاستكشاف والتعرف على العادات المزعجة والأنماط السلوكية والتخلي عنها.
- استكشاف النظام السليم، وما يليها من الرسائل اللاوعية التي تلقاها في الطفولة.
- فكرة الربح ودعوة لليقظة من أجل التغيير السلوكي.
- تركيز بصيرتهم على أهداف سلوكية من أجل التغيير.
- كشف ما يملكون من الموارد(المصادر) التي يمكن أن تساعدهم على التعامل بشكل أفضل مع المشاكل خارج الموقف التفاوضي.
- استكشاف الخصائص الشخصية دون وجود حكم مسبق.
- تطوير الوعي الكامل لنقاط القوة والضعف في شخصية المفاوض.

من مهمة الطلاب ما يلي:

- التعرف إلى كيفية تطبيق مهارات حل النزاعات.
- استخدام مهارات الاتصال الفعال.
- تعرف إلى التواصل والتحدث والاستماع، والسلوك غير اللفظي.
- تعلم تقنيات إدارة الضغوط والصراع.
- عملية التفاوض.

النشاط:

1. تعريف الطالب بمقياس نمط عملية التفاوض.
2. . شرح للطلاب:

الصراعات هي جزء طبيعي من أي علاقة. التفاوض هو مهارة خاصة يستفيد منها الجميع. قدرتك على التفاوض سوف تسمح لك بالحصول على ما تريد دون تنفير أو التلاعب الآخرين، ربما عن طريق التسوية، والتوصل إلى حل مقبول للطرفين.

3. إرشاد الجماعة لاستكمال مقياس نمط عملية التفاوض:

تم تصميم مقياس عملية التفاوض لمساعدتك على فهم المزيد عن أي نوع من المفاوضين أنت، وسوف يوفر لك نظرة ثاقبة لأساليب التفاوض من الناس الذين لديك علاقات بهم.

يحتوي هذا المقياس على(28) عبارة التي تنقسم إلى أربعة أنماط لعملية التفاوض. قراءة كل عبارة وتحديد مدى انطباقها عليك.

3= تعني أن العبارة تنطبق عليك كثيراً

2= تعني أن العبارة تنطبق عليك قليلاً.

1 = تعني أن العبارة تنطبق عليك قليلاً.

في هذا المقياس لا يوجد فيه إجابات صحيحة أو خاطئة. لا تنفق الكثير من الوقت في التفكير في إجاباتك. سوف يكون إجابتك العفوية الأولية هي أصدق تعبير لك عن العبارة. تأكد من الإجابة على كل سؤال.

ويضم المقياس الأبعاد التالية:

1. نمط المتحدث Talker: يفضل الناس الذين ينتمون إلى هذا النمط التحدث من خلال عملية التفاوض أكثر من عملية الاستماع، وأنهم يعتمدون على مهارات التخاطب في محاولة للسيطرة على عملية التفاوض. كما يميلون إلى الاعتماد على العواطف والمشاعر أكثر من الاعتماد على المنطق والتحليل. في النهاية، فإنهم تحتاجون إلى الشعور بالرضا عن النتائج النهائية.
2. نمط العدواني Aggreesor: بعض المفاوضين يستخدمون أسلوب الاعتماد على الحقائق والمنطق لتحقيق الغرض من العملية التفاوضية لتلبية احتياجاتهم، ولديهم أهداف واضحة، ويميلون إلى التآلف الآخرين مع قليل من الاعتبار لعواطفهم. ويمكن أن تصبحوا عدوانيين إذا دفعوا في عملية التفاوض. وإنهم قلقون أساساً بشأن النجاح في الحصول على ما يريدون من عملية التفاوض، ويرغبون في أنيكونوا المسيطرين على العملية وسوف يفعلون كل ما يحتاجونه من أجل الفوز.
3. نمط المعد أعداداً جيداً Preparaer: كثير من الناس يعتمدون على عملية التفاوض من خلال النمط الذي يعتقدون أن التفاوض هو تثبيت الحق في كثير من الأحيان والذي على أساسه يتم تحديد نتيجة المفاوضات. وهم يعتقدون أنه إذا لم يتمكنوا من إثبات وجهة نظرهم منطقياً، فلماذا يدخلون في عملية التفاوض، إضافة إلى أنهم ليس لديهم حاجة كبيرة للتعاطف ويشعرون بأن العواطف لا تلعب أي دور في عملية التفاوض، ويرغبون في أن يكونوا على استعداد ويعتقدون أن هذا هو أفضل إعداد الفوز في عملية التفاوض.

4. **الإصغاء أو الاستماع Lisstener:** بعض الناس في عملية التفاوض من هذا النمط يفضلون عادة نمط الاستماع أو الإصغاء عن الحديث أو الجدل. ويقبلون المساعدة من أشخاص آخرين خلال العملية لأنهم لا يتمتعون بمهارة أثناء عملية التفاوض.

العبارات:

م	العبارات	1	2	3
1	اعتمد على مهاراتي المتطورة عن طريق الإقناع اللفظي.			
2	افضل أن نتحدث عن مختلف القضايا.			
3	أحب التحدث أكثر من الاستماع.			
4	اتأثر كثيراً بما أشعر به من كلمات.			
5	اعتمد على الحدس بدلاً من المنطق.			
6	غالباً انتقل من موضوع إلى آخر أثناء التفاوض.			
7	اشعر بالملل بسرعة عند التفاوض مع الآخرين.			
8	يمكن أن أكون متخوفاً جداً.			
9	اعتقد أن لدي إعداد جيد في عملية التفاوض وهي بالنسبة لي المفتاح المناسب.			
10	انا على استعداد للدفاع عن معتقداتي.			
11	انا مستمع جيد لما يقوله الآخرون من أجل تفنيد آراءهم.			
12	لدي القدرة وضع بدائل احتياطية لمعتقداتي.			
13	أريد أن أصل إلى بيت القصيد في عملية التفاوض في أسرع وقت ممكن.			
14	غالباً استرشد بمشاعري			
15	سوف أعطي فرصة للآخرين كي يحصلوا على مساعدة			
16	افضل الاستماع إلى الشخص الآخر			
17	غالباً أكون غير مرتاح أثناء عملية التفاوض.			
18	اهتم دائماً بأدق التفاصيل			
19	دائماً اتفاوض مع الآخرين على أساس قيمي الخاصة			
20	أنا قلق جداً بشأن عملية التفاوض بدلاً من عملية الفوز.			

ملحق (8): أخلاق التفاوض:

الإنصات:

إذا كنت تستطيع إقناع الطرف الآخر بأن تكون لك معايير معنية أو صيغة عادلة ومعقولة، وسوف تجد صعوبة في رفض اقتراح هذا المعيار، ولكن الطرف الآخر يكون أكثر ارتياحاً لهذه السمات. لذلك يجب أن يشعر الخصم بالعدالة في طرحك لقضيتك.

تذكر دائماً:

- أن تشعر كل الأطراف بأنهم الفائزون.
- رعاية كل هدف بأنه تحقق لجميع الأطراف.
- تجعل كل طرف أن يتمسك بالاتفاق الذي تم إبرامه.
- سوف ستمتع بهذا العمل في مفاوضات مستقبلية.

مقياس المستوى الأخلاقي للمفاوض:

	العبارات	الإجابة من 1 - 5
1	كتاجر، يمكنني تسوية الخلاف مع الزبون أكثر بكثير ما كنت أتوقع	
2	أحاول تعزيز الحجج التفاوض بعدم الصدق لتقديم معلومات معية	
3	دفع بعض الناس للحصول على معلومات عن الطرف الآخر	
4	يمكن التودد لشخص من الطرف الأخر للحصول على معلومات منه، والتي يمكن أن تضعف قوة الطرف الآخر	
5	يمكن استبعاد شخص واستبداله بشخص آخر من الطرف الآخر	

الإجابة من 1 – 5	العبارات	
	يمكن إمالي شخص آخر إلي من الطرف الآخر، باتباع أساليب هدايا باهظة الثمن.	6
	تهدد بجعل الخصم يبدو غبياً أمام رئيسه إذا كنت تعلم أن التهديد له لا ينفع شيئاً.	7
	تقديم المزيد من الهبات لأحد أفراد الطرف الآخر ليقدم لك بعض المعلومات التي لم تستطيع الحصول عليها بالطرق المشوعة	8
	أحاول ممارسة ضغط الوقت للخصم بالتظاهر، في حين أنك ليست في عجلة من هذا الأمر.	9
	يمكنك تقديم تنازلات للخصم بشكل فوري	10

ملحق (9) مقياس إدراك نمط الشخصية في التفاوض(التواصل):

التعليمات:

الرجاء تحديد من كل بند سمة واحدة الأكثر شيوعاً في شخصيتك.
لا توجد عبارة تطابق العبارة الأخرى، واجعل اختيارك عفوياً لكل عبارة من العبارات التالية:

ويقيس هذا المقياس أنماط شخصية المفاوض، وهي:

- النمط العملي.
- النمط التحليلي.
- النمط التعبيري.
- النمط الودي أو المسالم.

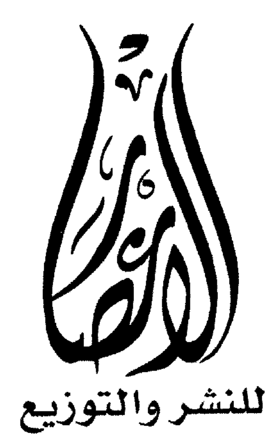
م	العبارات	
1	أحب العمل	
2	التعامل مع المشكلات بطريقة منهجية	
3	اعتقد بأن المفاهيم هي أكثر فعالية من الأفراد	
4	استمتع بالابتكار كثيراً	
5	أنا أكثر اهتماماً بالمستقبل من أي وقت مضى.	
6	استمتع بالعمل مع الناس	
7	أحب حضور اجتماعات الفريق بشكل منظم	
8	المواعيد المحددة هامة بالنسبة لي	
9	لا أرغب دائماً بتسويف الأمور	
10	اعتقد أن الأفكار الجديدة يمكن اختبارها قبل استخدامها.	
11	استمتع بالبحث للتفاعل مع الآخرين	
12	أبحث دائماً عن إمكانات جديدة.	

م	العبارات	
13	أرغب بإعداد أهدافي بدقة	
14	عندما أبدأ العمل استمر فيه إلى النهاية.	
15	في الأساس أنا أحاول فهم مشاعر الآخرين	
16	اتحدى الناس من حولي	
17	اتطلع إلى تلقي تغذية راجعة حول أدائي	
18	أجد أن إتباع أسلوب خطوة خطوة يكون أكثر فعالية.	
19	اعتقد أنني أجيد قراءة أفكار الناس	
20	أحب حل المشكلات المبدعة	
21	استقرء الموضوع بشكل جيد	
22	أنا حساس لحاجات الآخرين	
23	التخطيط هو مفتاح النجاح	
34	ينفذ صبري من المحاولات الطويلة	
35	أنا شخصية باردة تحت الضغط	
26	أقيّم خبراتي بشكل جيد	
27	أصغي إلى الناس	
28	الناس يقولون عني بأنني مفكر بشكل سريع	
29	التعاون كلمة أساسية بالنسبة لي	
30	استخدم الأساليب المنطقية لاختيار البدائل	
31	لدي القدرة على معالجة الموضوعات العديدة بنفس الوقت	
32	دائماً أطرح اسئلة لنفسي	
33	أتعلم عن طريق العمل	
34	اعتقد أن رأسي قاعدته قلبي	
35	استطيع التنبؤ كيف أن الآخرين ومن المحتمل يتفاعلون مع أجزاء معينة من المسألة	
36	أنا لا أحبذ التفاصيل	
37	ينبغي أن يسبق التحليل دائماً العمل	
38	لديّ القدرة على تقييم المناخ في المجموعة	
39	لدي ميل للبدء بعمل الأشياء وليس إنهاؤها	

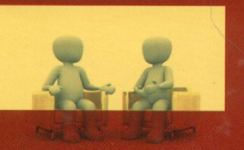
م	العبارات	
40	اتصور نفسي كشخص حاسم.	
41	ابحث في المهام الصعبة	
42	اعتمد على مراقبة البيانات	
43	أجرب أفكاري الجديد على الآخرين	
44	اعتقد ضمن السلوب العلمي	
45	يمكنني التعبير عن مشاعر بحرية	
46	أحب أن أصمم مشروعات جديدة	
47	استمتع بالقراءة والمطالعة	
48	أرى نفسي لميسر أو مرشد	
49	أحب التركيز على قضية واحدة في الوقت نفسه	
50	أحب الإنجاز	
51	أحب القراءة حول مشكلات الآخرين	
52	أحب التنوع	
53	الحقائق تتحدث عن نفسها	
54	استخدم خيالي قدر الإمكان	
55	لدي صبر في المهام الطويلة والبطيئة	
56	ذهني لا يتوقف أبداً عن العمل	
57	القرارات الرئيسية يجب أن تتم بطريقة حذرة	
58	اعتقد بقوة، بأن الناس بحاجة لبعضهم للحصول على العمل المنجز	
59	اتخذ القرارات دون التفكير في نتائجها	
60	الانفعالات تخلق المشكلات	
61	أود أن أكون محبوباً من قبل الآخرين	
62	يمكنني مناقشة مسألتين مع بعضهما بعضاً	
63	أود الحصول على أشياء يمكن القيام بها	
64	أنا متهور	
65	أوافق الاختلافات لدى الناس	
66	التواصل مع الآحرين غاية بحد ذاتها	



للنشر والتوزيع


للنشر والتوزيع

علم النفس التفاوضي في مواقف الأزمة





دار الأعصار العلمي للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - وسط البلد - ش. الملك حسين - مجمع الفحيص التجاري
هاتف : 96264646208+ فاكس : 96264646470+

الأردن - عمان - مرج الحمام - شارع الكنيسة - مقابل كلية القدس
هاتف : 96265713906+ فاكس : 96265713907+
جوال : 00962-797896091

info@al-esar.com - www.al-esar.com

دار الاعصار العلمي



9 789957 980764